

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RITA DE CÁSSIA DE MENDONÇA RIOS

**A ORIENTAÇÃO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO
BRASIL: O CASO DO BANCO DO BRASIL**

FLORIANÓPOLIS

2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RITA DE CÁSSIA DE MENDONÇA RIOS

**A ORIENTAÇÃO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO
BRASIL: O CASO DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Antonio Alves Filho

FLORIANÓPOLIS

2002

RITA DE CÁSSIA DE MENDONÇA RIOS

**A ORIENTAÇÃO DE MARKETING EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO
BRASIL: O CASO DO BANCO DO BRASIL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.




Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:



Prof. Antonio Alves Filho, Dr.
Orientador



Profa. Maria Ester Menegasso, Dra.



Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

Ficha Catalográfica

RIOS, Rita de Cássia de Mendonça

A orientação de marketing em instituições financeiras no Brasil: o caso do Banco do Brasil. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

177 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Antonio Alves Filho

1. Marketing 2. Orientação de Marketing 3. Desempenho Empresarial

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todas aquelas pessoas que, com perseverança e ética, conduzem seus projetos, fazem acontecer e ajudam a desenvolver o nosso País.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força que me dá e por ter permitido que eu chegasse até aqui.

Ao Professor Antonio Alves Filho, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Banco do Brasil, por estimular e subsidiar minha participação no curso de Mestrado e ceder espaço para a realização deste trabalho.

À Divina Maria Rodrigues, Lenira de Souza Santos Stringhetti, Maria de Lourdes Araújo Oliveira e Plínio Dutra, pelos melhores amigos que uma mestranda poderia ter.

À Carla Eugênia Bahia Barreto, pelo apoio e incentivo na decisão de realizar o Mestrado.

A Nélcio Henriques Lima e Sebastião Martins Ferreira Junior, pelo apoio, atenção e incentivo.

Aos meus pais, Armando Carneiro de Mendonça e Wanda Andrade Carneiro de Mendonça, e aos meus irmãos Aline, Ivan e Sérgio Carneiro de Mendonça, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Em especial, a Antonio Luiz Rios da Silva, pelo carinho, amor, compreensão, sacrifício, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

Aos meus colegas e amigos da Diretoria de Governo do Banco do Brasil, pelo estímulo e apoio sempre presentes ao longo de todo o meu curso de Mestrado.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

"Alice perguntou ao gatinho: Que caminho devo seguir?"
O gatinho respondeu: "Depende aonde você quer chegar."

Alice no país das maravilhas

Lewis Carroll

RESUMO

O desenvolvimento da Teoria da Administração tem evidenciado a importância da orientação para marketing no crescimento das organizações, conforme pode ser observado no caso do Banco do Brasil, que sofreu mudanças significativas após o expressivo prejuízo financeiro apresentado nos balanços dos anos de 1995 e 1996, uma vez que, nesse período, não gerava receitas suficientes para a cobertura de suas despesas administrativas. Essa situação levou a organização a adotar medidas que visassem à redução dessas despesas e à implementação de ações voltadas ao crescimento dos negócios para geração de novas receitas.

Com o propósito de contribuir para o entendimento da resposta do Banco do Brasil a esse desafio e considerando o forte aumento da competição de um mercado que se abriu aos bancos internacionais, foi analisado o conjunto de mudanças implementadas no período 1995 a 2000. Esse estudo teve por objetivo verificar se existiu correspondência entre a orientação de marketing e o desempenho empresarial da instituição, enfocando, basicamente, as perspectivas financeira e de clientes relacionadas ao *balanced scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (1997).

Trata-se de um estudo de caso singular, cuja pesquisa foi desenvolvida dentro de uma abordagem longitudinal, histórica, observacional e indutiva, com base em dados qualitativos da empresa selecionada, obtidos por intermédio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com os principais administradores da organização no período analisado. As informações levantadas foram confrontadas e analisadas empiricamente à luz do modelo teórico de orientação de marketing proposto por Unruh (1998) e das recomendações de Beemer e Shook (1998) e Kotler (1998).

Os resultados obtidos permitiram avaliar que houve mudança do Banco do Brasil de uma postura fortemente centrada em processos e produtos para uma orientação de marketing – em que o cliente passou a ser a fonte básica das ações empresariais – e que esse foco repercutiu no seu desempenho empresarial nos dois aspectos objeto de avaliação.

Todavia, a partir da aplicação do modelo teórico utilizado, o estudo concluiu que a organização ainda tem um caminho a percorrer em termos de orientação de marketing, especialmente nas seguintes dimensões: compreender os clientes, reter os atuais clientes, cultivar funcionários dedicados aos clientes e utilizar a tecnologia e os sistemas de medição.

ABSTRACT

The development of the Administration Theory has shown the importance of marketing orientation to the growth of the organizations, as can be seen in the case of Banco do Brasil. This company has changed significantly after high financial losses in 1995 and 1996, due to the lack of enough revenue to cover its administrative expenses. This situation has led the organization to adopt measures aimed at the reduction of these expenses and the implementation of actions to enhance the growth of the businesses to generate new revenues.

With the purpose to contribute to the understanding of Banco do Brasil's answer to that challenge and, considering the strong increase of the competition in the market which was opened to foreign banks, the set of changes implemented in the period 1995-2000 is analyzed. The study aimed at verifying if the direction of efforts of marketing orientation and the result of managerial performance – in the perspectives financial and that of clients according to the Kaplan and Norton balanced scorecard (1997) – was the same in the period.

It is a singular case, which research was conducted in a longitudinal, historical, observational and inductive approach, based in qualitative data of the selected company, obtained by means of document search and semi-structured interviews with the higher officials of the organization in the period under analysis. The information collected was confronted and analyzed empirically, in the light of the theoretical model of marketing orientation proposed by Unruh (1998) and the recommendations of Beemer and Shook (1998) and Kotler (1998).

The results obtained permitted to evaluate that Banco do Brasil has moved from a strongly processes and products centered posture to a marketing orientation in which the client has become the basic source of managerial actions, and that its managerial performance was improved, there being a possible relation between the both aspects evaluated.

However, based on the application of the theoretical model used, the study reaches the conclusion that the organization still has a way to go concerning marketing orientation, mainly in the following dimensions: clients understanding, maintenance of present customers, developing employees awareness to the clients and the utilization of technology and measuring systems.

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA	18
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS	22
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
1.5 LIMITAÇÕES	25
1.6 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	26
 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1 O AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	28
2.2 O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES	32
2.2.1 Os estágios de marketing	35
2.2.2 A orientação de marketing	40
2.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL	44
 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 A PESQUISA CIENTÍFICA	49
3.1.1 Classificação da pesquisa	50
3.1.2 As questões da entrevista	54

3.2 A PESQUISA COMO ESTUDO DE CASO	55
3.3 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES E DOS ITENS DE ANÁLISE	56
4. O SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO E O BANCO DO BRASIL	57
4.1 O SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO	57
4.2 O BANCO DO BRASIL COMO ORGANIZAÇÃO	64
4.2.1 A evolução do Banco do Brasil até 1995 e sua relação com marketing	67
5. A TRAJETÓRIA DA ORGANIZAÇÃO NO PERÍODO 1995-2000	73
5.1 ANTECEDENTES	73
5.2 OS PERÍODOS INVESTIGADOS	76
5.3 O PERÍODO 1995-1996	78
5.4 ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1995-1996	86
5.5 O PERÍODO 1997-1998	92
5.6 ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1997-1998	101
5.6.1 Obter o compromisso da alta gerência	102
5.6.2 Compreender os clientes	103
5.6.3 Estabelecer estratégias voltadas para os clientes	106
5.6.4 Cultivar funcionários dedicados aos clientes	107
5.6.5 Desenvolver e prestar serviços orientados para os clientes	108
5.6.6 Reter os atuais clientes	110
5.6.7 Conquistar novos clientes	112
5.6.8 Utilizar a tecnologia e os sistemas de medição	113
5.6.9 Desempenho empresarial	115
5.7 O PERÍODO 1999-2000	119
5.8 ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1999-2000	129
5.8.1 Obter o compromisso da alta gerência	130
5.8.2 Compreender os clientes	132
5.8.3 Estabelecer estratégias voltadas para os clientes	133
5.8.4 Cultivar funcionários dedicados aos clientes	135
5.8.5 Desenvolver e prestar serviços orientados para os clientes	137
5.8.6 Reter os atuais clientes	139
5.8.7 Conquistar novos clientes	142
5.8.8 Utilizar a tecnologia e os sistemas de medição	143
5.8.9 Desempenho empresarial	145

6. SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO	152
6.1 PRINCIPAIS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	152
6.2 ESTÁGIOS DA ORIENTAÇÃO DE MARKETING	153
6.3 SÍNTESE DO DESEMPENHO EMPRESARIAL	154
 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	 163
7.1 CONCLUSÕES	163
7.2 RECOMENDAÇÕES	168

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pressões e necessidades de transformações dos bancos	30
Figura 2 Questões, dimensões e itens	56
Figura 3 Sistema Financeiro Brasileiro, segundo o Banco Central do Brasil.....	58
Figura 4 Fusões e aquisições mais importantes no Brasil – 1995 a 2000.....	62
Figura 5 Organograma do Banco do Brasil	66
Figura 6 Principais períodos investigados.....	78
Figura 7 Eventos relevantes do período 1995-1996.....	79
Figura 8 Políticas e diretrizes de produto, promoção e preço	83
Figura 9 Novo modelo organizacional do Banco do Brasil	84
Figura 10 Organograma do Banco do Brasil	85
Figura 11 Eventos relevantes do período 1997-1998.....	93
Figura 12 Segmentos de definição estratégica e de informação.....	94
Figura 13 Fatores de sucesso e pontos de estrangulamento.....	99
Figura 14 Ganho de importância do Banco do Brasil no PIF Pessoa Física no período de 1997 a 1998	116
Figura 15 Eventos relevantes do período 1999-2000.....	120
Figura 16 Estratégias de marketing de produto, preço e distribuição.....	124
Figura 17 Posição dos principais quesitos de ganho de importância do Banco do Brasil no PIF Pessoa Física nos anos de 1998, 1999 e 2000	146
Figura 18 Principais quesitos de ganho de importância do Banco do Brasil no PIF Pessoa Física nos anos de 1998, 1999 e 2000.....	147
Figura 19 Índice de satisfação de clientes dos principais bancos no Brasil em 1999 e 2000	148
Figura 20 Ganho de importância do BB no PIF no período de 1999 a 2000.....	148
Figura 21 Evolução do número (em milhões) de clientes do Banco do Brasil no período de 1994 a 2000	149

Figura 22 Principais mudanças organizacionais do período 1995-2000 sob a ótica da orientação de marketing.....	153
Figura 23 Síntese dos estágios da orientação de marketing no Banco do Brasil	155
Figura 24 Síntese do desempenho empresarial do Banco do Brasil.....	159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Brasil: participação do Sistema Financeiro Nacional no PIB	59
Tabela 2 Principais bancos brasileiros por ativos e depósitos	60
Tabela 3 Depósitos totais e empréstimos totais do Sistema Financeiro Nacional ...	63

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

a.a. – Ao ano

ABAMEC – Associação Brasileira de Analistas de Mercado de Capitais

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil

AMA – *American Marketing Association*

BACEN – Banco Central do Brasil

BCN – Banco de Crédito Nacional

BANDEIRANTES - Banco Bandeirantes

BANEB – Banco do Estado da Bahia

BANERJ – Banco do Estado do Rio de Janeiro

BANESPA – Banco do Estado de São Paulo

BANESTATO – Banco do Estado do Paraná

BANRISUL – Banco do Estado do Rio Grande do Sul

BB – Banco do Brasil

BEMGE – Banco do Estado de Minas Gerais

BKB – *BankBoston Corporation*

BRADERCO – Banco Brasileiro de Descontos

CACEX – Carteira de Comércio Exterior

CDC – Crédito Direto ao Consumidor

CEF – Caixa Econômica Federal

CEO – *Chief Executive Officer*

CMN – Conselho Monetário Nacional

CRM – Customer Relationship Management

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

EVA – *Economic Value Added*

EXCEL – Banco Excel Econômico

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FMI – Fundo Monetário Internacional

FNDE – Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação

HSBC – Banco HSBC do Brasil

IBEST - IBEST S.A.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISC – Índice de satisfação de clientes

ITAÚ - Banco Itaú

ISO 9002 – Certificado Internacional de Qualidade

MBA – *Master Business Administration*

NNI – *Nolan Norton Institute*

PAA – Postos avançados de atendimento

PAE – Postos de atendimento eletrônico

PIB – Produto Interno Bruto

PIF – Paineis da Indústria Financeira

PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

PROES – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária

REAL - Banco Real

REFORSUS – Projeto de Reforço à Reorganização do Sistema Único de Saúde

R\$ - Reais

S.A. – Sociedade Anônima

SAC – Serviço de atendimento ao cliente

SANTANDER – Banco Santander do Brasil

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SPC – Secretaria de Previdência Complementar

SUDAMERIS – Banco Sudameris do Brasil

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

TMS – Taxa Média Selic

UNIBANCO – União de Bancos Brasileiros

US\$ - Dólares

% - Por cento

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA

O mundo dos negócios mudou qualitativamente com profundas conseqüências para as organizações: abertura de mercados, concorrência global, desregulamentação generalizada de vários setores e grande disponibilidade de capital.

Concomitantemente, entramos na era da informação. A Internet e outros meios de comunicação vêm alterando a relação e a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições de tempo e espaço. Em especial, é possível observar o incremento da concorrência entre as empresas, aumento do nível de exigência dos clientes e a drástica redução do ciclo de vida de produtos, processos e tecnologia de distribuição.

Beemer e Shook (1998, p.288-302) também destacam que o ambiente se encontra em constante mudança, baseada em cinco fontes: as regidas pelo consumidor - que englobam desde alterações no estilo de vida até transformações culturais; as mudanças regidas pelos concorrentes; as regidas pelo Governo com alterações de regulamentação, entre outros aspectos; as mudanças regidas globalmente - o que ocorre em um país ou região afeta em maior ou menor grau todos os outros países e as regidas internamente - muitas vezes o que mais afeta uma organização.

Esse conjunto de mudanças vem forçando as empresas a se modificarem constantemente. Na tentativa de melhor compreendê-las nas organizações humanas, o cientista social passa a ter um papel cada vez mais valorizado, ao analisar o que é essencial nas formas, aspectos e funções; explicar os seus ciclos de ascensão e declínio, efeitos e eficácia, para aplicar tal conhecimento, introduzindo modificações nas empresas (KATZ e KAHN, 1970).

Para as organizações sobreviverem, terem sucesso, serem reconhecidas pelos seus clientes e adquirirem vantagens competitivas relevantes em relação aos seus concorrentes, deverão criar estratégias eficazes para monitorar o ambiente em que se encontram e se anteciparem, sobrevivendo a partir dessa nova realidade. As organizações deverão “aprender a aprender” e segundo Senge (1997) estar comprometidas com a visão antecipada, estar propensas a se reinventarem e não apenas se adequarem à nova realidade.

No artigo “Admirável mundo do conhecimento” (1997, p.64-68), Drucker faz uma análise da era do conhecimento e suas conseqüências para as organizações do futuro, onde as empresas precisarão ter foco, conhecer o mercado global, suas competências básicas, ter bastante clareza e seguir muito de perto o desempenho do conhecimento, da tecnologia, do marketing e de outras funções numa área determinada e bastante estreita.

O autor destaca, ainda, que “a primeira implicação para as empresas na era do conhecimento é a necessidade de conhecer sua área de especialização e a área na qual suas competências básicas sejam efetivamente valorizadas e pagas pelo mercado”.

Mudanças igualmente aceleradas estão ocorrendo no setor financeiro, nesta virada de século, tais como: a competição econômica internacional, a evolução tecnológica acelerada, o acirramento da concorrência, a similaridade entre produtos e serviços bancários, a desregulamentação bancária e, principalmente, o maior grau de exigência por parte dos clientes. A qualidade do atendimento torna-se, cada vez mais, o grande diferencial mercadológico da atividade bancária.

Identificar os fatores que determinam a competitividade de um setor é uma tarefa cada vez mais necessária, não só para aqueles que desejam entrar, como para aqueles que pretendem permanecer no setor, desenvolvendo estratégias e habilidades internas complementares, capazes de garantir sua sobrevivência.

Porter (1996, p.22-48) aborda o aspecto de que a competição em um determinado setor é influenciada por um conjunto de cinco forças: a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos consumidores e a rivalidade entre empresas do mesmo setor.

Para sobreviverem em um ambiente em constante mudança, as organizações necessitam ter estratégias de marketing eficientes, visando o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, pois os negócios são perdidos para a concorrência se eles não estiverem satisfeitos. As duas fontes possíveis de receita em um empreendimento estão relacionadas com a venda para novos clientes ou venda para os antigos clientes.

As organizações também devem ter a percepção de que o ambiente de marketing é bastante dinâmico e apresenta uma série de oportunidades e ameaças. Os profissionais de marketing devem monitorar seis importantes forças ambientais: a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a política legal e a sociocultural (KOTLER, 1998). Além da análise das forças ambientais que interferem nas organizações, a estratégia de marketing precisa estar aderente às estratégias gerais da empresa.

Mckenna (*apud* SCHEWE e HIAM, 2000) destaca que os profissionais de marketing estão trabalhando em uma nova “era de adversidade”. As mesmas ferramentas que parecem resolver os problemas atuais podem criar grandes problemas no futuro. Por isso, temos que aprender a utilizar as novas ferramentas e a reconhecer as novas oportunidades.

É de fundamental importância que a coalizão dominante da organização, da mesma forma que esteja receptiva às orientações estratégicas e de marketing, preocupe-se, também, com a adaptação da estrutura da organização, com vistas a aperfeiçoar o desempenho da organização e perseguir os objetivos traçados na estratégia corporativa.

Por intermédio da orientação de marketing é possível compreender as necessidades e os desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los, segundo Churchill e Peter (2000).

Além disso, como destaca Castro (1999), quando se fala em marketing, a primeira idéia que vem à mente é a orientação de uma organização para o seu público externo, aquele representado pelos consumidores de seus produtos e serviços, pelos fornecedores de insumos e matérias primas, pelos acionistas, pelos provedores de recursos materiais e financeiros e, de certa forma, pela sociedade em geral.

O problema da presente pesquisa consiste em analisar a orientação de marketing e sua contribuição para o desempenho empresarial, utilizando-se, como caso para a pesquisa, o Banco do Brasil.

Alicerçado nesses aspectos, o problema da pesquisa está formulado da seguinte maneira:

Existiu correspondência entre a orientação de marketing do Banco do Brasil e o seu desempenho empresarial, nas perspectivas financeira e de clientes, no período 1995-2000 ?

O presente estudo teve como objetivo analisar a orientação de marketing do Banco do Brasil, por intermédio de indicadores de desempenho empresarial.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, configurada em um estudo de caso singular, que não teve como objetivo fazer uma análise do mercado das instituições financeiras, focalizando a história da organização priorizada - Banco do Brasil, analisando a sua orientação de marketing no período indicado e sua contribuição para o atingimento dos objetivos organizacionais. Para tanto, na presente pesquisa foram utilizadas técnicas de coletas de dados, entrevistas pessoais e pesquisa documental. O período escolhido deveu-se às grandes transformações sofridas pela organização.

Além disso, a década de 90 foi marcada por grandes transformações na indústria financeira, com a implementação de novo programa de estabilização da economia e pelo início do processo de privatização dos bancos estaduais - oportunidade aproveitada por grandes instituições financeiras nacionais para consolidar ou ampliar sua posição de mercado e pelas instituições financeiras internacionais para penetrar no mercado brasileiro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se existiu correspondência entre a orientação de marketing do Banco do Brasil e o seu desempenho empresarial, nas perspectivas financeira e de clientes, no período 1995-2000.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o Sistema Financeiro Nacional e as principais transformações ocorridas no período 1995-2000;
- Descrever a trajetória estratégica e histórica da organização no período abrangido pela pesquisa;
- Identificar e descrever as principais ações de marketing no período considerado;
- Analisar a existência de orientação de marketing, na organização, no período considerado;
- Analisar o desempenho empresarial do Banco do Brasil, nas perspectivas financeira e de clientes, no período 1995-2000.

1.3 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Nesta seção são apresentados os termos usados na formulação do problema da pesquisa, no objetivo geral e nos específicos, e também para os que foram utilizados com certa frequência no decorrer do trabalho.

Marketing – Kotler (1998, p.27), afirma que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor no mercado”. O autor destaca, ainda, que o conceito de marketing assume que a chave para a realização de metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e entregar as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes.

Orientação de marketing – É uma filosofia de negócios que se concentra em compreender as necessidades e os desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los, segundo Churchill e Peter (2000, p. 9).

Estratégia – Várias definições são utilizadas para a palavra estratégia. A estratégia nessa dissertação será usada como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, 1987).

Desempenho empresarial – É avaliado a partir dos indicadores que medem o comportamento da empresa em relação aos seus *stakeholders*, principalmente acionistas, clientes e funcionários. Nas dimensões do desempenho empresarial serão analisadas perspectivas, de acordo com o modelo de Kaplan e Norton (1997) – *balanced scorecard*, com algumas adaptações. As perspectivas escolhidas foram: perspectiva do cliente (satisfação dos clientes e base de clientes) e a perspectiva financeira (retorno sobre o patrimônio líquido, margem comercial e participação de mercado). O retorno sobre o patrimônio líquido é um índice que mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa pelos seus proprietários e é obtido normalmente pela relação entre o lucro líquido e o patrimônio líquido (NETO, 1991) e a margem comercial é a diferença entre as receitas de produtos e serviços e suas despesas variáveis, que são despesas que variam por unidade adicional de produto vendido.

Balanced Scorecard – É um modelo de mensuração da *performance* das organizações. Inclui um conjunto de medidas de desempenho em torno de quatro perspectivas distintas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1992).

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Roesch (1999, p.99) afirma que “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto!”. A autora destaca, ainda, que se pode justificar um projeto por intermédio de sua importância, oportunidade e viabilidade e que muitas vezes essas dimensões estão interligadas. É o que se pretende fazer neste item.

Essa pesquisa é importante porque uma das grandes preocupações dos administradores das instituições financeiras na busca do atingimento da eficácia empresarial, nos dias de hoje, está relacionada com a atração e retenção de clientes.

Os bancos estão sendo ameaçados pelas forças de mercado, pelo surgimento de novas tecnologias e por problemas organizacionais. Além disso, sofrem pressões para reduzir custos, vêem o canibalismo de produtos aumentar e assistem à chegada de concorrentes de fora do segmento bancário, fruto da

desregulamentação que está ocorrendo. Como se não bastasse, os clientes estão exigindo mais comodidade, flexibilidade e benefícios.

Deve-se considerar, também, que as instituições financeiras encontram-se em um período de transição para se adaptarem a uma conjuntura de economia estável, direcionando seus processos e recursos para o atendimento de sua função principal, qual seja a intermediação de recursos entre os agentes econômicos.

Com o Plano Cruzado, em fevereiro de 1986, o setor financeiro nacional introduziu algumas medidas de ajuste, com vistas à sua reestruturação. Posteriormente, com a estabilidade da moeda e o aumento da competitividade, esse processo ganhou contornos adicionais, exigindo das instituições financeiras um cuidado maior no planejamento de longo prazo e na busca de novas fontes de receita e rentabilidade.

Para o Banco do Brasil, em particular, os desafios são maiores, considerando tratar-se de uma instituição financeira estatal sujeita a diversos fatores que contribuem para dificultar o seu processo de gestão. A descontinuidade administrativa decorrente das constantes mudanças de dirigentes é uma realidade que precisa ser superada com os fundamentos acerca da Teoria das Organizações.

Trata-se de uma empresa que tem grande importância no sistema financeiro nacional. É a maior instituição financeira da América Latina e atua em áreas bastante diversificadas, como agricultura, comércio exterior, seguridade, previdência, comércio eletrônico, governo, entre outras.

Nesse contexto, a pesquisa social proposta, que é definida por Gil (1999, p.42) “como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”, é bastante significativa para os administradores atuais e futuros do Banco do Brasil, principalmente porque auxiliará na verificação da implementação das estratégias de marketing no desempenho recente da instituição, o que permitirá o aperfeiçoamento da gestão, mediante a consolidação do processo de planejamento baseado, principalmente, na percepção dos clientes. Isso contribuirá para a melhoria do processo de tomada de decisão, o que, por sua vez, facilitará ações visando o cumprimento da missão da empresa.

Ademais, a análise de alguns indicadores de desempenho, tais como participação de mercado, base de clientes, rentabilidade sobre o patrimônio líquido, entre outros, que estarão agrupados e sistematizados, auxiliarão os executivos na obtenção de

um placar de avaliação corporativa, que terá como objetivo a verificação do cumprimento das estratégias da instituição.

Além disso, a organização será estudada e analisada por intermédio de sua trajetória estratégica e histórica. Dessa forma, a pesquisa contribuirá para o entendimento de sua orientação de marketing, pois, como enfatiza Salama (*apud* ALVES FILHO, 2000): “a abordagem cultural da pesquisa organizacional implica que o melhor administrador para uma determinada empresa talvez seja aquele que consiga entender e respeitar a história da companhia e contribuir para o desenvolvimento dela”.

Finalmente, a contribuição da pesquisa para a Área de Administração, em particular para o Marketing, está em demonstrar a importância da orientação de marketing para o atingimento dos objetivos estratégicos e organizacionais das instituições. Como destaca Kotler (1999, p.12), “uma das principais contribuições do marketing moderno é ajudar as empresas a perceber a importância de mudar o foco de sua organização de produto para mercado e clientes”.O que já está ocorrendo com o Banco do Brasil.

1.5 LIMITAÇÕES

Uma das principais limitações do presente estudo foi a impossibilidade de localização de documentos considerados importantes pelos entrevistados. Esses documentos estavam dispersos por toda a organização, arquivados de forma incorreta ou guardados em locais que os funcionários desconheciam, impossibilitando, assim, o acesso.

Outro limitador da pesquisa foi a escolha de assuntos relacionados a marketing e ao desempenho empresarial. Esse foco possivelmente deixou de contemplar aspectos importantes na análise da *performance* da instituição, ou seja, outros fatores poderiam ter influenciado os resultados encontrados no estudo realizado.

Além disso, por ser a pesquisadora funcionária da instituição investigada esse aspecto pode ter influenciado a sua capacidade crítica e a sua isenção de análise.

1.6 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento divide-se em oito capítulos; o primeiro capítulo contém a parte introdutória; o segundo aborda a fundamentação teórica da pesquisa; o terceiro capítulo mostra os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho; o quarto caracteriza o setor financeiro brasileiro e o Banco do Brasil; o quinto capítulo expõe a trajetória da organização nos períodos investigados e a análise teórica das fases analisadas; a síntese do estudo de caso faz parte do sexto capítulo; o sétimo apresenta as conclusões e as proposições da pesquisa e finalmente, no oitavo capítulo, são colocadas as referências bibliográficas.

O capítulo 1 é composto do tema em estudo, da delimitação e formulação do problema da pesquisa, da descrição dos objetivos do trabalho, da definição dos principais termos utilizados no texto, da justificativa da sua relevância, e apresenta suas limitações.

No segundo capítulo, é apresentada uma revisão da literatura sobre o ambiente das instituições financeiras, o marketing e o desempenho empresarial, delineando, assim, o arcabouço conceitual da pesquisa, que serviu para compreender, explicar e dar significado aos fatos estudados.

A metodologia da pesquisa consta do terceiro capítulo, que é iniciado pela definição do que é a pesquisa científica, a especificação de seu caráter qualitativo e a utilização, como base de investigação dos métodos indutivo e observacional, seguida do processo de coleta de dados utilizado (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas). Em seguida, é descrita a parte complementar da pesquisa, configurada como estudo de caso singular e, por fim, a identificação dos procedimentos de coleta e análise de dados, com foco na definição e escolha dos itens utilizados na pesquisa.

O quarto capítulo caracteriza o sistema financeiro e as principais transformações que estão ocorrendo em seu ambiente. Focaliza-se, também, o Banco do Brasil, com a sua estrutura organizacional, seus principais negócios, sua evolução até o ano de 1995 e a sua relação com marketing.

No quinto capítulo estão caracterizados os antecedentes dos períodos analisados, a trajetória estratégica e histórica da organização, os principais períodos investigados,

a análise teórica das fases priorizadas, onde está identificada a orientação da instituição para marketing e a correspondência dessa orientação com o desempenho empresarial do Banco do Brasil.

A síntese do estudo de caso, com apresentação das principais mudanças organizacionais, dos estágios da orientação de marketing e do desempenho empresarial da instituição, faz parte do sexto capítulo.

As conclusões e as recomendações fazem parte do sétimo capítulo, onde será realizado o exame da adequação entre o problema e os objetivos (geral e específicos) da pesquisa e os seus resultados; em segundo lugar, abrangem a avaliação da consistência entre os resultados do estudo e as abordagens teóricas e modelos utilizados; finalmente, abarcam as contribuições da investigação ao desenvolvimento do saber administrativo.

E a bibliografia faz parte do capítulo oitavo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre marketing e desempenho empresarial, delineando, assim, o arcabouço conceitual da pesquisa, que serviu para compreender, explicar e dar significado aos fatos estudados.

A primeira seção focaliza o ambiente das instituições financeiras, descrevendo suas principais características e as transformações que estão ocorrendo em seu ambiente.

Na segunda seção são abordados os vários conceitos, os estágios e a orientação das organizações para o marketing.

A terceira seção trata do desempenho empresarial, utilizando-se, como modelo teórico, o *balanced scorecard*, de Kaplan e Norton.

2.1 O AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O mercado financeiro é um conjunto de mecanismos voltados para a transferência de recursos entre os agentes econômicos. Do ponto de vista da natureza das operações, o mercado financeiro pode ser dividido em quatro mercados: mercado monetário, mercado de crédito, mercado de capitais e mercado cambial (MEDEIROS, 1987).

No mercado monetário são realizadas as operações de curto e curtíssimo prazo e é nele que são financiados os desencaixes monetários dos agentes econômicos, especialmente, as necessidades momentâneas dos bancos e do Tesouro Nacional.

No mercado de crédito são realizados os financiamentos a curto e médio prazos do consumo corrente e do capital de giro das empresas. Os bancos comerciais e as financeiras são os principais agentes desse mercado no Brasil.

O mercado de capitais é composto de operações destinadas a financiar investimentos de caráter permanente, como aquisições ou fabricação de máquinas, equipamentos ou edificações; construção civil; construções habitacionais; dentre outras operações e normalmente, é composto por operações de médio e longo prazos ou de prazo indeterminado.

No mercado cambial são realizadas operações que envolvem a necessidade de conversão de moedas estrangeiras em moeda nacional e vice-versa. As principais operações referem-se à compra e venda de moeda estrangeira com a intermediação de instituições financeiras para o fechamento de suas posições em divisas, de acordo com Medeiros (1987).

O Sistema Financeiro, visto de forma ampla, engloba as atividades desenvolvidas pelos quatro mercados básicos e pauta sua atuação, tanto na regulamentação interna de seu país de origem, quanto em acordos de organismos internacionais.

A sua importância pode ser determinada pela sua função de intermediar recursos, unindo agentes possuidores de reservas àqueles que precisam investir ou antecipar consumo, permitindo que a economia funcione e cresça de maneira saudável.

Os bancos são um segmento representativo da indústria financeira. No entanto, em todo o mundo, vêm perdendo espaço para um espectro bastante amplo de concorrentes não-bancários. O motivo decorre do fato de que as inovações tecnológicas eliminaram as vantagens até então reservadas a eles, o primeiro setor a incorporá-las com êxito, segundo Trevisan (*apud* OLIVEIRA; RIOS e STRINGHETTI, 2000). Os novos competidores – não-bancários – podem ser mais produtivos e eficientes, já que estão livres das regulações custosas impostas aos bancos. Assim, a qualidade na prestação de serviço ao cliente torna-se o único e grande diferencial capaz de garantir a sobrevivência das instituições bancárias.

Drucker (1997, p.68) tem um entendimento bastante similar, quando destaca que “o setor financeiro é a indústria que mais cresce hoje - e a um ritmo mais rápido até do que o setor da informação. Mas não há crescimento dos bancos comerciais, que estão perdendo participação no mercado e importância”.

Os bancos comerciais tradicionais, nos países desenvolvidos, não estão conseguindo obter rendimentos expressivos por intermédio de empréstimos comerciais, pois esses produtos vêm sendo continuamente substituídos por

modalidades de emissão de dívida, por meio de papéis comerciais, em que corretoras e distribuidoras de valores reúnem as empresas demandantes aos agentes econômicos que dispõem de excedentes de recursos para aplicação em renda fixa, Drucker (1997).

O mesmo autor enfatiza que as grandes oportunidades estão ocorrendo fora do sistema bancário tradicional, destacando-se as áreas de seguridade no oferecimento de seguros para pessoas idosas e a de serviços especializados, como a administração de descasamento de moedas para pequenas e médias empresas que operam fora de seus mercados nacionais e que, portanto, são mais vulneráveis às flutuações de câmbio das moedas estrangeiras.

As pressões sofridas pelos bancos e as necessidades de transformações, também, são abordadas por Gregor, Boyle e Lavayssiére (1998) e estão detalhadas na Figura 1.

AS PRESSÕES		
Pressão por receita	Novos concorrentes	Pressão sobre custos
<ul style="list-style-type: none"> • Baixas taxas de juros • Canibalismo de produtos • Desregulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições financeiras "não-bancárias" 	<ul style="list-style-type: none"> • Agência/instalações • Processos ineficientes • Excesso de custos operacionais
NECESSIDADE DE TRANSFORMAÇÃO		
Questões organizacionais	Exigências da clientela	Novas tecnologias
<ul style="list-style-type: none"> • Feudos funcionais • Funcionários pouco capacitados • Sistemas de medição falhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Confortabilidade • Flexibilidade • Benefícios financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso dos clientes • Processamento das transações • Gerenciamento de informações

Figura 1 - Pressões e necessidade de transformação dos bancos

Fonte: Gregor, Boyle e Lavayssiére (1998).

Os autores destacam que os bancos de todo o mundo necessitam realizar mudanças rapidamente e a única forma de mudar é aprofundar o relacionamento com os clientes. Os esforços para melhorar esse relacionamento incluem basicamente quatro etapas.

Na primeira etapa, a maioria dos bancos inicia sua trajetória como vendedores de produtos, oferecendo pequena variedade de serviços padronizados, com o objetivo de agradar a todos.

Em seguida, após focalizar melhor os clientes, iniciam a segmentação do mercado, mas ainda de forma muito rudimentar.

Com a terceira etapa, os bancos já sofisticam a sua segmentação, quando propõem benefícios para atrair segmentos com limites mais definidos. A partir deste momento, começam a construir a reputação como prestadores de ampla gama de serviços personalizados.

A última etapa faz com que as marcas dos bancos se tornem mais diferenciadas e bem posicionadas.

Para que as estratégias de relacionamento dos bancos sejam eficazes, elas devem ser definidas a partir do ponto de vista do consumidor. Os laços são formados quando os bancos proporcionam benefícios para segmentos específicos de clientes. Além disso, dispõem de dois grandes trunfos em relação aos competidores não bancários: a confiabilidade e a capacidade de distribuição (GREGOR, BOYLE e LAVAYSSIÉRE, 1998).

Os clientes têm a crença de que as instituições bancárias transmitem maior confiabilidade e segurança do que, por exemplo, as corretoras de valores e as de seguros, segundo Gregor, Boyle e Lavayssiére (1998).

Com relação ao sistema de distribuição, os bancos, em sua maioria, possuem agências, caixas eletrônicos, serviços telefônicos, dentre outros serviços oferecidos, o que deixa os seus concorrentes em situação de inferioridade. Como ressaltam os autores, o que mais impressiona é a demora dos bancos em explorar essas vantagens.

2.2 O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

O marketing é hoje em dia, um componente reconhecido do sucesso de uma organização, uma das bases da administração moderna, de acordo com Schewe e Hiam (2000). Apesar de não existir consenso sobre o que é marketing, vários autores trazem novas contribuições para a ampliação do seu conceito e de sua esfera de ação.

Rocha e Christensen (*apud* CASTRO, 1999), citam definições de marketing de Drucker, Levitt e Kotler, a título de exemplo:

"O processo através do qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas".(DRUCKER)

"O processo de atrair e manter o cliente".(LEVITT)

"Uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor a longo prazo, como forma de satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização".(KOTLER)

Os três exemplos, acima citados, mostram visões diferenciadas em relação ao conceito de marketing. Para Drucker, marketing é um processo social. Levitt associa marketing especificamente ao processo de troca e para Kotler marketing é visto como um instrumento gerencial (ROCHA e CHRISTENSEN, 1995).

Os autores Rocha e Christensen (1995, p. 22) dão ênfase ao que o marketing realiza:

"Marketing parte da idéia de que a demanda provém de um conjunto de consumidores cujas preferências são distintas entre si, e de que a oferta é composta por um conjunto de fabricantes cujos produtos apresentam certo grau de dissimilaridade. O marketing procura obter o melhor acoplamento possível entre os segmentos da oferta e da demanda".

Com Baker, em 1989, o conceito de marketing passa a estar relacionado com as trocas que satisfazem tanto os consumidores quanto os fornecedores, segundo Brown (1997).

Bagozzi (*apud* COBRA, 1992) sugere, também, que "marketing é o processo de criar e resolver relações de troca".

Marketing, segundo Levy e Zaltman (*apud* COBRA, 1992), é definido como "o processo em que as trocas ocorrem entre as pessoas e grupos sociais".

As relações de troca são enfatizadas por Bagozzi, Levy e Zaltman. Elas geralmente envolvem uma transação entre produtos e serviços e dinheiro. Esta relação não é tão simples, pois podem estar envolvidos na transação aspectos tangíveis e intangíveis.

A definição utilizada pela AMA *American Marketing Association* é apresentada por Cobra (1992, p.34) e é baseada nas relações de trocas. "Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais".

Castro (1999, p.76), com relação a esse conceito, afirma que:

"É bastante abrangente, à medida que mostra o marketing integrado a outras funções relativas a pesquisa e desenvolvimento, planejamento, produção e distribuição, bem como os demais compostos de marketing (produtos/serviços, preço, praça), no sentido da satisfação das necessidades dos clientes da organização".

De acordo com Kotler (1998, p.27), "marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o de que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor no mercado".

Com relação à definição de Kotler sobre marketing depreendem-se os seguintes itens centrais: o atendimento dos desejos, necessidades e demandas dos consumidores; os produtos podem ser entendidos como bens, serviços e idéias. A definição refere-se, também, a valor, custo e satisfação, troca e transações, relacionamentos e redes, mercados, e empresas e consumidores potenciais.

Kotler (1998, p.44) evolui com o seu conceito para o marketing societal:

"A tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses de mercados-alvos e entregar as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade".

O autor enfatiza que, com este novo conceito, deve existir um equilíbrio entre o lucro da empresa, a satisfação dos desejos do consumidor e o interesse público.

"Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas", Cobra (1992, p.29).

0.347.308-1

Biblioteca Universitária
UFSC

A definição de marketing de Cobra vem corroborar com o entendimento de Kotler, principalmente no que se refere à busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Segundo Rocha e Christensen (1995, p.29), “o conceito de marketing é essencialmente uma visão do negócio voltada para o atendimento das necessidades do consumidor a longo prazo”.

Schewe e Hiam (2000, p.32-33) destacam, também, a importância da imaginação de marketing para o seu conceito:

“A forte vontade de visualizar soluções melhores para os clientes é chamada de imaginação de marketing. Ela é tão especial para o conceito de marketing quanto bons produtos e serviços, além da disponibilidade para ouvir e responder aos clientes. Para adotar de verdade o conceito de marketing, uma organização precisa ir além de ouvir os clientes; precisa aplicar sua própria imaginação àquilo que ouve. O processo, porém, é lento e difícil. Requer tremendas mudanças, mesmo para aquelas empresas que já se destacaram na liderança”.

O marketing, com o advento da Internet, chegou a um paradoxo que vai possibilitar novas formas de relacionamento com os clientes. Mckenna é um dos principais autores que enfatizam essa mudança, principalmente quando destaca que as empresas devem estabelecer um diálogo interativo com o cliente, fazendo com que o marketing deixe de ser quantitativo para se tornar qualitativo. Em seu artigo “O novo marketing” (1997, p.124-127), ele afirma que “marketing significa comunicar a personalidade da empresa, tendo como objetivo a criação de uma presença única e torná-la perfeitamente visível”.

Depreende-se, da definição do novo marketing, que uma organização, que tenha uma identidade forte na mente do consumidor, terá algumas facilidades, a saber: um menor custo de vendas, porque o mercado estará disposto a aceitar seus novos produtos e serviços, fazendo com que o esforço despendido pelos vendedores torne-se menor; a penetração no mercado, também, ocorrerá de forma mais rápida, pois uma marca conhecida tem maior probabilidade de chamar a atenção dos meios de comunicação; os clientes, os fornecedores e os funcionários serão fiéis; haverá uma melhor relação entre preço e lucro e, tendo em vista o aumento da confiança no futuro, grandes oportunidades serão criadas para os investidores. Trata-se de criar uma visão única e qualitativa, através de uma boa comunicação.

2.2.1 Os estágios de marketing

Brown, no artigo “A crise dos 40” (1997, p.96-104), faz uma análise dos estágios de marketing, a partir do lançamento, em 1954, do livro “Prática da Administração de Empresas”, de Peter Drucker. A partir desse momento, marketing passa a ser considerado como uma função importante na moderna Administração. Drucker (*apud* BROWN, 1997) afirma que “Marketing é uma função distinta e singular da atividade comercial”.

De acordo com Brown (1997, p.96-104), “Drucker desenvolveu uma retórica fascinante que resultou na articulação inovadora e dramática do que é hoje conhecido como orientação pelo marketing”. A partir desse momento, as organizações passam a ter uma preocupação maior com o cliente, desenvolvendo atividades a partir dessa perspectiva.

O autor destaca, ainda, que “Peter Drucker deu origem ao conceito de marketing moderno, abrindo caminho para os praticantes, consultores e pesquisadores acadêmicos”.

No mesmo artigo Brown (1997, p.97) explica que a afirmação de Drucker foi ampliada e codificada por Keith (1960), em *The Marketing Revolution* e Levitt (1960) em *Marketing Myopia*.

No artigo “*The Marketing Revolution*” (1960), Keith descreve os estágios por que passou a *Pillsbury Company*. O primeiro estágio teve foco na produção, sem a preocupação com o atendimento das necessidades do mercado. O segundo estágio baseou-se na venda, utilizando-se de pesquisa de mercado e publicidade; e o terceiro estágio no marketing, pois o seu objetivo era satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, de acordo com Brown (1997). Esta divisão do conceito de marketing em três estágios é comentada por Kotler (1998, p.35-49).

Kotler (1998, p.35-49) destaca que “o conceito de produção assume que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem disponíveis e de preço baixo”. Este conceito está centrado apenas na produção de produtos ou serviços da organização, com qualidade e eficiência, não observando as necessidades e expectativas dos consumidores. Tem, como papel, a entrega de produtos em locais onde os consumidores possam adquiri-los. Existem situações em que tal

pressuposto não se aplica. A primeira situação refere-se à demanda de um produto ou serviço ser superior a sua oferta. Para o consumidor, o importante é a obtenção do produto. A outra situação refere-se a produtos com preços elevados, que necessitam reduzir o seu preço para aumentar a sua participação de mercado.

Existem empresas que são orientadas para o conceito de produto. Segundo este conceito, os consumidores estarão interessados em produtos que ofereçam melhor qualidade, desempenho ou características inovadoras. As empresas com esta orientação desenham seus produtos com pouca ou nenhuma interação com os consumidores. A sua visão está voltada apenas para a organização. Acreditam que, com um pequeno esforço de marketing, a empresa conseguirá vendas e lucros satisfatórios. O seu maior objetivo é a melhoria contínua de seus produtos, não percebendo quais são as necessidades e expectativas dos consumidores ou que elas possam ser alteradas ao longo do tempo (KOTLER, 1998).

De acordo com o conceito de venda, os consumidores necessitam ser persuadidos para a compra de produtos da organização. A organização deve utilizar-se de esforços agressivos de venda e promoção, utilizando-se de instrumentos promocionais, tais como: propaganda, promoção, venda pessoal, entre outros instrumentos. O objetivo é vender o que a empresa fabrica sem se preocupar com que o mercado deseja (KOTLER, 1998). Rocha e Christensen (1995, p.29), acrescentam, ainda, que "essa mentalidade se expressa no vender a qualquer custo".

Os conceitos de marketing e vendas geralmente causam confusão. Levitt, em "A imaginação de marketing" (1990, p.216) faz uma distinção entre estes dois conceitos: "vendas se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro, marketing com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas associadas à sua criação, entrega e consumo final".

Em 1969, Levitt e Kotler começam a delinear a esfera de ação de marketing. Marketing passa a ser uma atividade abrangente, que pode ser aplicada para vender políticos, instituições beneficentes, universidades e produtos, segundo Brown no mesmo artigo.

Bel, Emory e Kotler, em 1971, destacam que o conceito de marketing “deve ir além do foco no cliente, cuidando também de assuntos sociais mais amplos”. O conceito foi ampliado para incorporar as organizações sem fins lucrativos (BROWN, 1997).

Brown (1997, p.99) enfatiza que em 1972, Kotler amplia a esfera de ação de marketing, afirmando que “marketing é mais uma categoria da atividade humana, como votar, amar, consumir e lutar”. Neste período, vários críticos alertaram-no sobre o perigo desta ampliação do conceito, salientando que o marketing deveria centrar-se apenas em transações de mercado.

Com Sachs e Benson, em 1978, o sucesso de marketing passa a estar relacionado com o fato de proporcionar aos clientes uma satisfação maior do que a oferecida pelos concorrentes e não apenas em satisfazer somente as suas necessidades, de acordo com Brown, em seu artigo.

Na fase posterior, a área de marketing das organizações passa a valorizar a propaganda e a publicidade como formas de se fazer conhecer o produto da empresa, iniciando-se, assim, uma evolução no conceito de marketing, uma vez que a pesquisa de mercado passa a ser utilizada. Como decorrência, surge a utilização da segmentação de mercado como “instrumento estratégico”, Xavier (*apud* CASTRO, 1999).

O objetivo geral da utilização da estratégia de segmentação de mercado é a melhoria da posição competitiva da organização e o atendimento superior às necessidades dos consumidores. Os objetivos específicos mais importantes são: o incremento das vendas; o aumento da participação de mercado e a melhoria da imagem e reputação da empresa. Para o atingimento dos objetivos é necessário concentrar-se em áreas que a empresa possa atender melhor (WEINSTEIN, 1995).

Além disso, as grandes alterações que estão ocorrendo no sistema financeiro brasileiro fazem com que o marketing torne-se um grande diferencial para as organizações, porque os clientes bancários estão mais exigentes e têm atitudes e expectativas claramente definidas, as quais devem ser reconhecidas. Os clientes bancários esperam um alto padrão de serviço, o que torna o mercado progressivamente mais exigente, aumentando a complexidade na composição das forças competitivas (ALMEIDA, 1994).

Diante do exposto, Cobra (2000, p.32) redefine o marketing bancário “como a busca da satisfação de necessidades e a realização de desejos por meio da concepção de produtos e serviços que surpreenda as expectativas de seus clientes”.

Ainda segundo o mesmo autor, o grande diferencial do século XXI não será a padronização de produtos e sim as pessoas e suas necessidades que serão diferenciadas, propiciando o surgimento do valor agregado como estratégia competitiva, que consiste no oferecimento de serviços gratuitos que se somam a produtos financeiros de melhor qualidade, confiabilidade e de custo baixo, para atender a uma demanda mundial que anseia por produtos financeiros personalizados, com garantias e serviços ímpares. Para atender a essa nova demanda, a instituição financeira deve rever seu modelo organizacional, sua missão, seus objetivos, adequando a cultura da organização ao novo parâmetro de satisfação dos clientes.

Entre as forças propulsoras que podem tornar a empresa financeira mais apta a enfrentar os desafios do próximo milênio, Tucker (*apud* COBRA, 1999) cita:

- Força propulsora da rapidez - não espere o concorrente, nem o mercado, aja com rapidez, saia na frente, procurando inovar com ousadia;
- Força propulsora da conveniência – proporcione tantas conveniências quanto forem possíveis e inusitadas a seus clientes;
- Força motriz do valor agregado - agregue continuamente valor a seus produtos e serviços;
- Força propulsora do estilo de vida do consumidor – procure se antecipar às tendências do mercado tendo uma antevisão das expectativas do consumidor.

Mc Tavish e Perrien (*apud* ALMEIDA, 1994) afirmam que:

“A estratégia de marketing de qualquer banco é sinônimo de sua atividade. Diz respeito ao uso de todos os seus ativos (físico, financeiro, administrativo e técnico, como também de sua marca) e de seu sistema de distribuição, com o objetivo de satisfazer às necessidades dos clientes, e, conseqüentemente, obter lucro. Nesse sentido amplo, ressaltam os autores, marketing confunde-se com a administração geral, cobrindo todos os produtos e serviços do banco; preocupa-se com a telefonista que atende a um cliente insatisfeito, e no outro extremo, preocupa-se com a aplicação dos recursos do banco”.

Para Brown (1977), apesar de toda a evolução experimentada pelo marketing, a sua crise de identidade, de 1997 até os dias atuais, permanece em debate, mas novas formas de negócios e de relacionamento estão surgindo.

Dentro dessa perspectiva, Churchill e Peter (2000, p.10-13) destacam que o marketing voltado para o valor é “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior aos clientes como modo de alcançar os objetivos da organização e, quando possível, construir relacionamentos duradouros”.

O marketing voltado para o valor está baseado em cinco princípios:

1. O princípio do cliente consiste em concentrar-se na criação e entrega de valor, utilizando-se dos relacionamentos diretos e indiretos mantidos com ele;
2. O princípio do concorrente está relacionado com a oferta aos clientes de um valor superior ao que os concorrentes oferecem. Se isso não acontecer, e não houver nenhuma estratégia disponível para corrigir a situação, a empresa e o profissional de marketing podem ter dificuldade em sobreviver no longo prazo;
3. O princípio proativo consiste em modificar o ambiente em que a organização está inserida para melhorar as suas chances de sucesso. O marketing voltado para o valor reconhece que as organizações são e devem ser tanto reativas como proativas em suas atividades de marketing;
4. O princípio interfuncional está baseado na utilização de equipes interfuncionais, com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia das atividades de marketing;
5. O princípio da melhoria contínua está relacionado com a necessidade das organizações de melhorar o planejamento, a implementação e o controle de marketing;
6. O princípio do *stakeholder* consiste em considerar o impacto das atividades de marketing sobre os grupos de interesse.

Além disso, Rapp (1999, p.6-10) afirma que “a Internet é o cimento de uma nova ordem econômica e que a estratégia comercial do novo milênio será o valor do futuro”. Na primeira década do século XXI deverá prevalecer o marketing de “muitos para um”. Não basta uma empresa se limitar a ter uma relação individualizada com seus clientes. As empresas de melhor desempenho serão aquelas capazes de montar associações com amplo espectro de empresas que ofereçam algo de valor para esses clientes.

De acordo com McKenna (*apud* SCHEWE e HIAM, 2000), os profissionais de marketing estão trabalhando em uma nova “era de adversidade”. Uma possibilidade

perturbadora é a de que as mesmas ferramentas que parecem resolver os problemas atuais de marketing possam criar problemas no futuro. Uma corrida contínua no sentido da segmentação força todos os jogadores a seguirem este caminho, apenas para manter a paridade com os concorrentes. A busca agressiva e inovadora da segmentação, grupo-alvo e posicionamento de mercado, é hoje uma fonte importante de vantagem competitiva.

Mais do que segmentar, a eficácia da estratégia de marketing está em perceber a evolução dos mercados, as mudanças de comportamento do consumidor e adaptar formas de sensoriar e relacionar-se com os clientes, obtendo o máximo de desempenho nessa relação. As empresas nem sempre percebem que seus mercados estão sempre mudando. A estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser hoje o caminho mais curto para o fracasso. Como alguém observou, há dois tipos de empresas: aquelas que mudam e aquelas que desaparecem (KOTLER, 1999). A era da Internet parece sugerir que essas mudanças tendem a acelerar-se e que uma segmentação pode vir a exigir a criatividade, a velocidade e a tecnologia do marketing um a um, onde quem dita as regras do jogo, cada vez mais, é o cliente.

2.2.2 A orientação de marketing

“A orientação de marketing é uma filosofia de negócios que se concentra em compreender as necessidades e os desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los”, conforme explicam Churchill e Peter (2000, p.9).

Castro (1999, p.109) acrescenta que a orientação de marketing leva ao aumento da lucratividade da organização, mas isso não é o seu principal objetivo. O lucro é, na verdade, uma consequência do atendimento das necessidades do cliente.

Ainda segundo a mesma autora, a mudança da organização do foco no produto ou na venda para uma orientação de marketing, muitas vezes não ocorre de maneira natural. A organização é forçada pelo acirramento da concorrência, acentuada pela globalização de mercados.

Além disso, a mudança para a orientação de marketing pode, também, estar relacionada com reações econômicas, a queda de participação de mercado ou a diminuição do nível de satisfação do cliente (WHITELEY, 1997).

Vários autores têm se preocupado em desenvolver estratégias ou modelos visando auxiliar as organizações na mudança para a orientação de marketing. Destacam-se, na presente dissertação, os trabalhos desenvolvidos por Beemer e Shook (1998), Kotler (1998) e Unruh (1998).

Beemer e Shook (1998, p.72-73) indicam cinco atributos essenciais para a implementação de uma bem-sucedida estratégia de marketing:

1. Identifique as necessidades de seus clientes e descubra uma forma de atendê-las melhor do que a utilizada pela concorrência;
2. Estabeleça uma identidade própria ao criar uma posição exclusiva de venda diferente da concorrência;
3. Mostre ao consumidor que você existe, oferecendo aquilo que ele deseja e quais são as vantagens de seus produtos e serviços em relação à concorrência;
4. Desenvolva um plano de distribuição, com canais adequados para vender seus produtos ou serviços para o cliente;
5. Entenda que o mercado encontra-se em mudança e que a organização deve se adaptar a ela, adotando estratégias de marketing adaptativas.

Kotler (1998), tem o mesmo entendimento ao ressaltar que a mudança do foco de atuação das empresas exigirá alterações nas tarefas e nas definições, nas responsabilidades, nos incentivos e nos relacionamentos dos departamentos.

O mesmo autor (1998, p. 659-661) recomenda as seguintes estratégias para construir uma orientação de marketing na empresa:

1. Convencer a equipe gerencial a ter foco no consumidor;
2. Designar um executivo de marketing de alto nível e uma força-tarefa de marketing para auxiliar na implementação de programas que tragam idéias e práticas modernas de marketing para a empresa;
3. Obter ajuda e orientação externa, contratando consultoria especializada no desenvolvimento de cultura empresarial de marketing;

4. Mudar a estrutura de recompensa da empresa para que se obtenham mudanças no comportamento departamental;
5. Contratar especialista de marketing para administrar o departamento de marketing e que seja respeitado e influencie outros diretores da organização;
6. Desenvolver programas internos de treinamento em marketing, com o objetivo de desenvolver o conhecimento, habilidades e atitudes de marketing;
7. Instalar um moderno sistema de planejamento de marketing, com um formato que exigirá dos gerentes a análise do ambiente de mercado, oportunidades de marketing, tendências competitivas e outras forças externas;
8. Estabelecer um programa anual de reconhecimento da excelência em marketing por intermédio da divulgação de um grande plano de marketing, com a sua descrição e os resultados previstos;
9. Considerar a reorganização de uma empresa centrada no produto para outra centrada no mercado, estabelecendo uma organização focada nas necessidades de mercados específicos e coordenar o processo para oferecer os produtos necessários para cada segmento;
10. Transformar o foco departamental em foco no processo e no resultado, definindo seus processos que são fundamentais para o seu negócio.

Além dos autores já mencionados, Unruh (*apud* CASTRO, 1999) traz grandes contribuições para a orientação de marketing por intermédio do Processo *customerize*, abordagem holística que apresenta os estágios pelos quais deve passar uma organização para oferecer um serviço melhor a seus clientes.

Os estágios do modelo de Unruh (1998) são os seguintes:

1. Obter o compromisso da alta gerência é pré-requisito para que se possa manter o foco no cliente. A alta direção deverá liderar, motivar e capacitar os funcionários para adotarem a visão da organização em suas atividades;
2. Compreender os clientes consiste em saber o que eles necessitam e o que valorizam. Para compreendê-los, é preciso saber ouvir os clientes atuais, os potenciais e os internos, os satisfeitos, os insatisfeitos e os neutros. Essa visão deve se refletir nas estratégias, nos processos, nas pessoas e nos sistemas da organização;

3. Estabelecer estratégias voltadas aos clientes que criem valor de acordo com suas necessidades e desejos. A organização deve selecionar e priorizar aqueles mais lucrativos, dando-lhes atendimento individualizado;
4. Cultivar funcionários dedicados aos clientes consiste em incentivá-los a desenvolver habilidades de foco no cliente, por intermédio de treinamento, baseado nos seguintes itens: valores da organização, importância do cliente, valores do cliente, importância de ouvir o cliente, análise de causas básicas e o gerenciamento de processos e empatia com os clientes;
5. Desenvolver e prestar serviços orientados para os clientes significa criar serviços únicos que apresentam as seguintes características: são customizados por tipo de cliente, são proativos, baseiam-se naquilo que o cliente valoriza e nas suas exigências;
6. Reter os atuais clientes significa desenvolver relacionamentos duradouros, a partir da avaliação dos clientes atuais e do foco em clientes de alto valor para a organização. A retenção desses clientes proporciona bons negócios com aumentos nas receitas e nos lucros;
7. Conquistar novos clientes oferecendo novos produtos, a partir da implantação de um sistema de dados sobre os clientes (*Database Marketing*) e da realização das seguintes atividades: atrair os clientes certos, pesquisar o que é importante para eles e procurar o cliente adequado à cultura da organização;
8. Utilizar a tecnologia e os sistemas de medição para atrair, desenvolver e reter clientes (sistemas de informação, banco de dados, telefonia integrada ao computador e mídia interativa), criando tecnologias que satisfaçam às necessidades dos clientes (auto-estima, segurança e justiça).

O *customerize* é um modelo de orientação para o cliente que assegura que todos os aspectos da organização – pessoal, propósito, processos e informações – sejam orientados para o serviço aos clientes, segundo Unruh (*apud* CASTRO, 1999).

2.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL

Muitos autores expressam-se sobre a avaliação de desempenho empresarial das organizações. Para o presente estudo, utilizou-se o modelo teórico de Kaplan e Norton, com adaptações.

A competição na era da informação é caracterizada pela complexidade e maior velocidade de transformação do ambiente interno e externo das organizações, exigindo novas capacidades para que a empresa possa sobreviver e dar continuidade aos seus propósitos.

Durante a era industrial, que compreende o período de 1850 a 1975, as organizações tinham como preocupação os aspectos de eficiência e produtividade que estavam relacionados com as economias de escala e escopo. Os sistemas e medidas de controle financeiro se constituíam no parâmetro fundamental para a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, para a verificação do valor criado, pela empresa, para os seus acionistas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com o novo ambiente empresarial, outros parâmetros são estabelecidos para o reconhecimento da agregação de valor: a exploração de novos processos informatizados e automatizados de industrialização, a qualidade administrativa, a capacitação dos recursos humanos, a conquista e a consolidação de um segmento rentável de clientes são valores que diferenciam o potencial de geração de riqueza de uma organização e devem se refletir, mesmo que a longo prazo, nos demonstrativos financeiros da empresa.

A contabilidade tradicional não tem proporcionado informações úteis para a gestão e, principalmente, para mensurar o valor econômico das transações empresariais. Esta constatação tem afetado substancialmente a formatação de sistemas gerenciais e contribuído para o surgimento no mercado de uma variedade enorme de teorias e produtos alternativos para suprir esta lacuna.

Em 1990, o *Nolan Norton Institute* (NNI) patrocinou uma pesquisa com o objetivo de desenvolver novo modelo de mensuração de *performance* para as organizações. O estudo foi liderado por David P. Norton, então *Chief Executive Officer* (CEO) do NNI e contou com a participação de Robert S. Kaplan no papel de consultor acadêmico e com representantes de doze companhias de diversos setores da economia. Os

participantes acreditavam que a confiança em medidas de *performance* financeira estava atrapalhando as habilidades da organização para criar valor econômico futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

As discussões do grupo conduziram a uma expansão no conjunto de medidas de desempenho e sua organização, em torno de quatro perspectivas distintas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento, o que foi renomeado por "*balanced scorecard*".

Estas experiências revelaram a utilidade do *balanced scorecard* em outras aplicações, interagindo de maneira mais direta com os sistemas de administração: estabelecimento de metas para indivíduos e equipes, alocação de recursos, orçamentação, processos de feedback estratégico, dentre outros.

No artigo "*Balanced scorecard* – indicadores que impulsionam o desempenho" (1992, p.117-136), os autores destacam que:

"O *balanced scorecard* inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado, e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro".

Kaplan e Norton (1993, p.137-168) afirmam que "o *balanced scorecard* proporciona aos gerentes um referencial abrangente para traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho". Ele é também um sistema gerencial capaz de motivar melhorias drásticas em áreas críticas como produtos, processos, clientes e mercados.

No artigo "Utilizando o *balanced scorecard* como sistema gerencial estratégico" (KAPLAN e NORTON, 1996, p.169-194), também detalhado de maneira mais aprofundada no livro "A estratégia em ação" (1997), os autores descrevem a evolução do conceito do *balanced scorecard*, de um sistema de mensuração de *performance* para um sistema que possibilita o gerenciamento da estratégia empresarial.

Algumas empresas inovadoras têm adotado o *balanced scorecard* com o objetivo de viabilizar os processos gerenciais críticos das organizações (KAPLAN e NORTON, 1997). O *balanced scorecard*, considerado como um sistema gerencial estratégico, introduz quatro novos processos que auxiliam as organizações a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo. Os processos são: a tradução da

visão, a comunicação e a conexão, o planejamento de negócios e o feedback e o aprendizado, segundo Kaplan e Norton (1996).

O primeiro processo diz respeito à visão da organização. A tradução da visão organizacional auxilia os gerentes no esclarecimento e na construção do consenso em torno da estratégia. A visão e a estratégia da organização devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e indicadores, para que as pessoas possam atuar de acordo com elas.

No segundo processo, a comunicação e a conexão referem-se à comunicação e educação, ao estabelecimento de metas e à vinculação das recompensas aos indicadores de desempenho. “A comunicação e a conexão, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.13), servem para comunicar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida”.

O terceiro processo é o planejamento de negócios. Nele são enfatizadas a definição de metas, o alinhamento das iniciativas estratégicas, a alocação de recursos e a fixação de marcos de referência. A utilização das metas dos indicadores do *balanced scorecard* como critério de alocação de recursos e a definição de prioridades fazem com que os gerentes passem a executar apenas as atividades que os impulsionam em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo, não tendo mais como problema a integração de alternativas diversas para a realização dos objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1996).

O quarto processo é o *feedback* e o aprendizado estratégico. Eles referem-se à articulação da visão compartilhada, ao fornecimento de *feedback* estratégico e facilitam a revisão da estratégia e do aprendizado. É considerado como o mais importante e inovador de todos os processos do *balanced scorecard*.

Para Kaplan e Norton (1996), o conjunto de medidas ou direcionadores do *balanced scorecard* pode ser considerado como um instrumento que complementa ações tradicionais no campo financeiro, com critérios que mensuram o desempenho empresarial a partir de três novas perspectivas: a dos clientes, dos processos internos de negócios e do aprendizado e crescimento.

O foco da perspectiva financeira é a identificação dos objetivos que deverão satisfazer as necessidades dos acionistas. Os objetivos financeiros estão

relacionados com a lucratividade em função de resultados operacionais e não-operacionais, retorno sobre o capital empregado, rentabilidade de investimentos específicos, EVA - *Economic Value Added*, crescimento das vendas e geração de fluxo de caixa.

Na perspectiva do cliente, o foco está na determinação do conjunto de necessidades do cliente que devem ser satisfeitas, no sentido de atender aos objetivos financeiros.

Os administradores devem identificar os clientes e os segmentos de mercado que a empresa deseja trabalhar e quais as medidas e metas serão utilizadas para atingi-los. As medidas ou direcionadores de desempenho incluem a satisfação e a retenção dos clientes, a rentabilidade dos segmentos de mercado e de clientes específicos, a aquisição de novos clientes e a participação nos segmentos objetivados.

A perspectiva dos processos internos de negócios é utilizada para determinar os processos críticos internos da organização, que devem ser otimizados para satisfazer as necessidades dos clientes.

As medidas estão relacionadas com o ciclo de desenvolvimento de produtos, processo de aquisição de matérias-primas, manufatura e distribuição de produtos, relacionamento com fornecedores, serviços pós-venda, utilização de tecnologia, dentre outras.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional de mensuração de *performance* e a proposição contida no conceito do *balanced scorecard*. As abordagens tradicionais têm como objetivo apenas o monitoramento e a melhoria dos processos existentes, enquanto que no *balanced scorecard* é possível identificar processos novos de que a organização necessita para melhorar o atendimento ao cliente e atingir os objetivos financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, o objetivo é definir o conjunto de atributos dos empregados, cultura organizacional e infra-estrutura necessária para suportar os processos críticos internos.

Cada medida do *balanced scorecard* deve estar relacionada com uma cadeia de causa e efeito que abrange as quatro perspectivas, ou seja, a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos de negócios e a

perspectiva de aprendizagem e crescimento. Assim, de forma simplificada, o incremento no retorno sobre o investimento pode ser obtido pelo aumento no volume de vendas, o qual se realiza pela fidelidade do segmento de clientes escolhido.

Assim, o *balanced scorecard* vem auxiliar na resolução do problema da maioria dos sistemas gerenciais, por tratar-se de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Com a utilização do *scorecard*, surgem novos processos gerenciais que asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.20), "o *balanced scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação".

No presente estudo, o *balanced scorecard* será utilizado, por intermédio das suas perspectivas financeira e de clientes, para verificar se existiu correspondência entre o desempenho empresarial e a orientação de marketing da instituição.

Na perspectiva financeira serão utilizados os itens: retorno sobre o patrimônio líquido, margem comercial e participação de mercado.

E, na perspectiva clientes, os itens referentes à satisfação dos clientes e a base de clientes serão analisados.

Tendo por base os fundamentos teóricos aqui apresentados, definem-se, no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na primeira seção deste terceiro capítulo define-se o que é a pesquisa científica, a especificação de seu caráter qualitativo e a utilização dos métodos indutivo e observacional, como base de investigação, seguida do processo de coleta de dados utilizado (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas) foco da segunda seção. Na terceira seção, é descrita a parte complementar da pesquisa, configurada como estudo de caso singular e, por fim, a identificação dos procedimentos de coleta e análise de dados, com foco na definição e escolha das dimensões utilizadas na pesquisa.

3.1 A PESQUISA CIENTÍFICA

A pesquisa tem vários significados. No seu sentido amplo, ela é entendida como um conjunto de atividades que são orientadas para a busca de um determinado conhecimento. Para ser considerada como científica, a pesquisa deve ser realizada de maneira sistematizada, utilizando métodos próprios e técnicas específicas e procurando um conhecimento que se refira à realidade empírica (RUDIO, 1999).

O entendimento de Gil (1999, p.42) é similar ao de Rudio sobre o significado da pesquisa: é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a orientação de marketing do Banco do Brasil, por intermédio das dimensões do desempenho empresarial. Tal análise compreendeu o período de 1995 a 2000. Trata-se de um estudo de caso de caráter qualitativo.

Alves Filho (2000, p.22) destaca duas características importantes em relação à pesquisa qualitativa:

- Os pesquisadores envolvidos com a pesquisa qualitativa estão interessados em compreender os significados construídos pelas pessoas;
- O pesquisador constitui o instrumento primário para a coleta e análise de dados. A essas duas podem-se acrescentar ainda as de que a pesquisa qualitativa envolve usualmente trabalho de campo, emprega primariamente uma estratégia indutiva de pesquisa e que o projeto do estudo qualitativo é ricamente descrito.

Utilizou-se como base lógica de investigação o método indutivo no caso do Banco do Brasil. Nesse método, observam-se fatos ou fenômenos cujas causas se desejam conhecer. Em seguida, os compara, tendo como finalidade descobrir as relações existentes entre eles, e procede-se à generalização (GIL, 1999).

A mesma opinião tem Richardson (1999, p.35-36) quando afirma que “a indução é um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais”.

Com relação aos métodos de pesquisa, Gil (1999, p.33) destaca que “o objetivo é proporcionar ao investigador os meios técnicos, para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais.”

Ainda segundo o mesmo autor, os métodos de pesquisa visam, também, o fornecimento de orientação necessária à realização da pesquisa social, principalmente no que se refere à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada.

O método considerado como o mais apropriado para a referida pesquisa foi o observacional. O seu processo constitui-se da observação de fatos que já aconteceram ou que acontecem.

3.1.1 Classificação da pesquisa

No início do estudo, de acordo com Gil (1999, p.43), a presente pesquisa classifica-se como exploratória, pois a escolha desse tipo de pesquisa:

“Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”.

Para o delineamento da pesquisa do caso Banco do Brasil, utilizou-se, como processo de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica, a documental e entrevistas. A pesquisa bibliográfica e a documental estão relacionadas com as fontes de papel (GIL, 1999).

Roesch (1999, p.126) afirma que “o delineamento da pesquisa determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas”.

A coleta de dados é a fase do método da pesquisa científica que tem por objetivo a obtenção de informações da realidade. A fase posterior, ou seja, a análise de dados, é o processo de analisar e interpretar as informações obtidas (Rudio, 1999).

Bruyne *et al.* (*apud* ALVES FILHO, 2000) destacam que:

“A coleta de dados, em uma pesquisa, apóia-se numa gama de técnicas, cada uma das quais satisfazendo as regras próprias de utilização. Assim, várias técnicas podem e devem freqüentemente ser empregadas numa mesma pesquisa para reunir um feixe de dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e conforme seu objeto de investigação”.

A pesquisa bibliográfica consiste no desenvolvimento, por intermédio da utilização sistematizada de material publicado em livros, revistas, artigos científicos, jornais, redes eletrônicas, ou seja, de material acessível ao público em geral. Segundo Vergara (1998, p.46), “a pesquisa fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”. Os levantamentos bibliográficos da presente pesquisa correspondem à revisão de literatura sobre o ambiente das instituições financeiras, os conceitos e a evolução de marketing, a orientação de marketing e o desempenho empresarial, feitas ao longo do Capítulo 2.

Utilizou-se, também, a pesquisa documental, que consiste no estudo e análise de um ou vários documentos para descobrir as estratégias da organização, seu posicionamento, sua orientação para mercado, bem como os resultados alcançados no período analisado.

Alves Filho (2000, p.29) destaca que “a análise documental é orientada para diversos tipos de documentos, tais como arquivos históricos, relatórios, jornais e revistas especializadas, atas de reunião de Diretoria, disponíveis na organização ou fora dela”.

De acordo com Gil (1999) existem na pesquisa documental dois tipos de materiais: os documentos de primeira mão, que não receberam tratamento analítico (documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, entre outros) e os documentos de segunda mão, que de alguma forma, já foram analisados. Os documentos de segunda mão estão relacionados com os relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. No caso deste estudo utilizou-se os dois tipos de documentos.

Para atender ao objetivo da presente pesquisa, foi realizado um estudo sobre a orientação de marketing do Banco do Brasil e o seu desempenho empresarial, a partir da análise dos seguintes documentos internos e de divulgação externa:

- Documentos estratégicos (período 1995 a 2000);
- Estratégia da Macrofunção Marketing – Políticas e Diretrizes;
- Estratégia do Conglomerado (período 1995 a 2000);
- Programa de Ajustes 1995-1996;
- Plano de Reestruturação
- Relatórios Anuais (período 1995 a 2000);
- Planos de Ação para 1997;
- Planos Diretores (período 1998 a 2000);
- Sistema de Planejamento de Marketing – Processo – Consolidação e Resultados (período 1997 a 1998);
- Estratégias de Marketing do Conglomerado Banco do Brasil 1998, 1999 e 2000;
- Política Geral de Negócios 2000-2004;
- Estratégia Corporativa 2000-2002;
- Pesquisas de Mercado realizadas pelo Banco do Brasil;
- Relatórios de Acompanhamento Gerencial (período 1995 a 2000);
- Estatuto do Banco do Brasil;
- Estudos de segmentação dos mercados de pessoa física, jurídica e setor público (anterior governo).

Além disso, utilizou-se para o levantamento de dados, a entrevista, uma técnica de coleta de dados que consiste na realização de perguntas ao entrevistado, tendo como objetivo a obtenção de dados que auxiliem a investigação de determinado assunto. É considerada como uma das técnicas mais utilizadas nas ciências sociais, Gil (1999).

Essa técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes, de acordo com Selltiz (*apud* GIL, 1999).

A entrevista tem as seguintes vantagens: eficiência na obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano; os dados obtidos podem ser classificados e quantificados.

Realizaram-se no presente trabalho, entrevistas semi-estruturadas, que segundo Triviños (1992), são aquelas que partem de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogações, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Assim, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal, colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

O pesquisador, por intermédio da realização da entrevista, tenta obter informações importantes com os entrevistados. A entrevista não significa uma simples conversa, pois ela se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade, que está sendo focalizada (MINAYO *et al*, 1994).

O universo da pesquisa é composto pelos principais executivos do Banco do Brasil (ex-presidente, diretores, executivos e superintendentes executivos), no total de 7 entrevistados. O presidente foi escolhido pelo papel de interlocutor relevante com o ambiente e com o interior da organização e pela posição privilegiada nas decisões da empresa. Os diretores, superintendentes executivos e executivos foram entrevistados em função da importância das suas áreas nos episódios investigados.

Foi realizada, anteriormente, pesquisa prévia com pessoas das áreas de marketing e de controle do Banco do Brasil que presenciaram ou participaram do processo de

mudança no período estudado, com o objetivo de obter subsídios complementares ao estudo exploratório sobre as pessoas a serem entrevistadas e sobre os assuntos a serem investigados. A partir das reações e atitudes dos entrevistados, foi possível realizar algumas correções, incorporando algumas sugestões pertinentes, fazendo com que alguns itens e questões da pesquisa fossem alterados. Após tais alterações, a entrevista com os principais executivos da organização foi realizada.

A duração média de cada entrevista foi de uma hora e foram observados os seguintes procedimentos:

- Contato telefônico com o entrevistado, informando-lhe o escopo da dissertação, sua importância, o papel da entrevista que lhe era solicitada e pedindo-lhe agendamento de data e horário para a sua realização;
- Elaboração de um roteiro de entrevista, constituído das questões a serem abordadas, que eram apresentadas ao entrevistado no início do encontro e que orientava sua contribuição. Além disso, ele dispunha de liberdade para agregar as informações que julgasse importantes;
- As entrevistas caracterizavam-se pela informalidade, pois o entrevistador podia interferir na narração do entrevistado, solicitando-lhe maiores esclarecimentos sobre os aspectos abordados;
- Todas as entrevistas foram gravadas e contaram com a permissão dos entrevistados;
- Todos os entrevistados foram informados de que os seus nomes não seriam veiculados no presente estudo.

3.1.2 As questões da entrevista

1. Quais as principais transformações sofridas pelo Banco do Brasil no período 1995 a 2000?
2. E sob a orientação de marketing no período de 1995 a 2000?
3. Como você analisaria o desempenho empresarial do BB no que se refere à perspectiva cliente?

4. Na sua percepção, o desempenho empresarial na dimensão cliente sofreu influência das ações de marketing? Quais ações foram as mais importantes?
5. Na sua opinião, o desempenho empresarial na perspectiva financeira sofreu influência das ações de marketing praticadas? Quais foram as mais relevantes?

3.2 A PESQUISA COMO ESTUDO DE CASO

A formulação do problema da pesquisa, apresentada anteriormente, delimitou o escopo ao caso do Banco do Brasil, no período de 1995 a 2000, configurando assim, do ponto de vista metodológico, um estudo de caso singular. O período escolhido deveu-se às grandes transformações sofridas pela organização.

O estudo de caso tem como característica aprofundar a análise de um ou de poucos objetivos, o que permite o seu conhecimento amplo e detalhado, de acordo com Gil (1999).

Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório e descritivo. O modo exploratório tem como objetivo levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos. O descritivo busca realizar associações entre variáveis, evidenciando, normalmente, o caráter qualitativo e, mesmo o explanatório, segundo Yin (*apud* ROESCH, 1999). Assim, na sua essência o presente estudo apresenta características de pesquisa descritiva quanto aos objetivos a serem alcançados.

Gil (1999, p.73) acrescenta que o estudo de caso pode ser utilizado, também, para “explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”.

Merrian (*apud* ALVES FILHO, 2000) enfatiza que o estudo de caso não exige qualquer método particular para a coleta e análise de dados. Todos os diversos métodos de obtenção de dados, desde testes a entrevistas, podem ser usados num estudo de caso, embora algumas dessas técnicas sejam utilizadas mais freqüentemente do que outras.

3.3 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES E DOS ITENS DE ANÁLISE

A escolha das dimensões e dos itens de análise do presente estudo foi realizada de acordo com os objetivos específicos da pesquisa e a partir de uma Figura adaptada de Castro (1999), permitindo o estabelecimento do seguinte roteiro, descrito na Figura 2, para a pesquisa.

Questões (objetivos específicos)	Dimensões	Itens de análise
Quais as principais ações de marketing implementadas no período 1995- 2000?	Orientação de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco negocial da organização no período 1995 a 2000 ▪ Segmentação de mercado ▪ Relacionamento com os clientes ▪ Método de desenvolvimento de produtos ▪ Canais de distribuição tradicionais e alternativos ▪ Política de preços ▪ Estrutura organizacional voltada para o mercado
Qual o desempenho empresarial do Banco do Brasil no período 1995-2000, nas dimensões clientes e financeira?	Perspectiva "cliente" Perspectiva "financeira"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação de clientes ▪ Evolução da base de clientes ▪ Retorno sobre o patrimônio líquido ▪ Margem comercial ▪ Participação de mercado

Figura 2 – Questões, dimensões e itens

Fonte: Adaptado de Castro (1999).

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa, descreve-se, no quarto capítulo, a trajetória do Sistema Financeiro Nacional no período investigado, que representa o ambiente vivenciado pelo Banco do Brasil no seu processo de transformação.

4 O SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO E O BANCO DO BRASIL

A finalidade deste capítulo é caracterizar o Sistema Financeiro Brasileiro e as principais transformações que estão ocorrendo em seu ambiente. Focaliza-se, também, o Banco do Brasil, com a sua estrutura organizacional, os seus principais negócios, sua evolução até o ano de 1995 e a sua relação com marketing.

4.1. O SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

O Sistema Financeiro Brasileiro, segundo o Banco Central do Brasil, é composto de instituições financeiras captadoras de depósitos a vista, demais instituições financeiras, outros intermediários ou auxiliares financeiros, entidades ligadas aos sistemas de previdência e seguros, entidades administradoras de recursos de terceiros e sistemas de liquidação e custódia. Também compõem o Sistema Financeiro, como órgãos reguladores e de fiscalização, o CMN Conselho Monetário Nacional, o BACEN Banco Central do Brasil, a CVM Comissão de Valores Mobiliários, a SUSEP Superintendência de Seguros Privados e a SPC Secretaria de Previdência Complementar.

Os componentes de cada um desses grupos encontram-se detalhados na Figura 3.

Nos últimos cinco anos ocorreram mudanças importantes no âmbito do Sistema Financeiro Brasileiro. Houve alterações relevantes na legislação e na supervisão bancárias e uma profunda reorganização societária de cerca de um terço dos bancos existentes em 1994, em decorrência de uma forte queda da participação do Sistema Financeiro Nacional - SFN no produto interno bruto - PIB, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

De maneira simplificada, o ajuste do Sistema Financeiro Brasileiro pode ser dividido em três fases que se sobrepõem, embora de forma parcial.

Órgãos de Regulação e Fiscalização de Instituições Financeiras			
C M N Conselho Monetário Nacional	■ Banco Central do Brasil ▲ Comissão de Valores Mobiliários ● Superintendência de Seguros Privados ◆ Secretaria de Previdência Complementar	Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista	■ Bancos Múltiplos com Carteira Comercial ■ Bancos Comerciais ■ Caixas Econômicas ■ Cooperativas de Crédito
		Demais Instituições Financeiras	■ Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial ■ ▲ Bancos de Investimento ■ Bancos de Desenvolvimento ■ Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento ■ Sociedades de Crédito Imobiliário ■ Companhias Hipotecárias ■ Associações de Poupança e Empréstimo ■ Sociedades de Crédito ao Microempreendedor
		Outros Intermediários ou Auxiliares Financeiros	■ ▲ Bolsas de Mercadorias e de Futuros ▲ Bolsas de Valores ■ Agências de Fomento ou de Desenvolvimento ■ ▲ Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários ■ ▲ Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários ■ Sociedades de Arrendamento Mercantil ■ Sociedades Corretoras de Câmbio ■ Representações de Instituições Financeiras Estrangeiras ▲ ■ Agentes Autônomos de Investimento
		Entidades Ligadas aos Sistemas de Previdência e Seguros	◆ Entidades Fechadas de Previdência Privada ○ Entidades Abertas de Previdência Privada ○ Sociedades Seguradoras ○ Sociedades de Capitalização ○ Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde
		Entidades Administradoras de Recursos de Terceiros	■ ▲ Fundos Mútuos ▲ Clubes de Investimentos ▲ ■ Carteiras de Investidores Estrangeiros ■ Administradoras de Consórcio
		Sistemas de Liquidação e Custódia	■ Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC ■ Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos - CETIP ▲ Caixas de Liquidação e Custódia

OBS: As formas geométricas referem-se à vinculação das instituições aos órgãos reguladores, conforme a seguir: ■ Banco Central do Brasil; ▲ Comissão de Valores Mobiliários; ○ Superintendência de Seguros Privados e ◆ Secretaria de Previdência Complementar.

Figura 3. Sistema Financeiro Brasileiro, segundo o Banco Central do Brasil

Fonte: www.bacen.gov.br/htms/sfn2.shtm, 30.10.2000, 16:00 h.

A primeira fase inicia-se com o Plano Real em 1994 e vai até meados de 1996. Pode ser caracterizada pelos processos de transferência de controle acionário entre instituições financeiras privadas, em conjunto com modificações na legislação e na

supervisão bancárias, além da implementação do PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.

A segunda fase inicia-se em meados de 1996 e é caracterizada pelo ajuste das instituições financeiras públicas com a criação do PROES – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária e pelo ingresso de bancos estrangeiros na economia nacional.

A terceira fase é marcada com reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros.

Tabela 1 - Brasil: participação do Sistema Financeiro Nacional no PIB

PERÍODO	% PIB
1994	15,90
1995	8,02
1996	6,91
1997	6,45
1998	6,55
1999	6,37
2000	5,39

Fonte: Adaptado pela autora do IBGE, www.ibge.gov.br, 18.03.2001, 20:00 h.

Os efeitos da globalização, o aumento da participação estrangeira, as exigências mais rigorosas de capital e as demandas por escala pressionam os bancos em direção a uma maior consolidação. Tem havido várias mudanças na composição acionária dos bancos na busca de conquista de posições no mercado. Isso é visível, principalmente, na persistência dos bancos estrangeiros em seus avanços no mercado local e na estratégia de saída praticada por outros bancos. Dessa forma, o Setor Financeiro Brasileiro vem introduzindo medidas de ajuste para acompanhar o aumento da competitividade, procurando reduzir o número de funcionários, investindo em tecnologias de transmissão de dados e processamento de informações, buscando novas fontes de receitas e definindo estratégias de atuação em nichos.

Os oito maiores bancos em ativos representam 60,5% dos ativos do setor financeiro e detêm 70,6% dos depósitos do sistema (FGV, 2000), conforme Tabela 2.

Tabela 2– Principais bancos brasileiros por ativos e depósitos dados de 1999 em bilhões

Bancos		Ativo Total	% no Ativo	Depósitos	% nos Depósitos
1	Banco do Brasil	125,09	17,17	71,73	22,40
2	Caixa Econômica Federal	122,44	16,81	61,54	19,22
3	Banco Bradesco	56,22	7,72	32,83	10,25
4	Banco Itaú	44,75	6,14	23,33	7,29
5	Unibanco	31,16	4,28	10,23	3,19
6	Banespa	27,94	3,83	11,25	3,51
7	Banco Safra	17,91	2,46	3,97	1,24
8	Nossa Caixa Nosso Banco	15,45	2,12	11,14	3,48
Subtotal Grupo 1		440,96	60,53	226,02	70,58
Demais Instituições		287,63	39,48	94,20	29,42
		728,59	100,00	320,22	100,00

Fonte: Ranking FGV de Bancos 2000.

Os quatro maiores bancos em ativos – Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Itaú, possuem 47,8% dos ativos e 59,2% dos depósitos. Excluídos o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, os quatro maiores bancos privados concentram 22,0% dos ativos e 24,2% dos depósitos, sem considerar a aquisição do Banestado pelo Itaú, ocorrida em outubro de 2000.

Nesse sentido, após o Plano Real, houve uma série de aquisições de bancos públicos e privados que tiveram problemas em se adaptar aos tempos de estabilidade de preço. Bancos mais eficientes como o Bradesco e Itaú foram às compras, junto com a concorrência estrangeira. Deve ocorrer, agora, uma nova etapa de fusões e aquisições. Os grandes bancos querem se juntar a outros grandes em busca de escala. Tamanho muito maior, custos proporcionalmente muito menores e muitos lucros (OGAWA, 1999).

As fusões e aquisições nos últimos anos aumentaram a concentração da indústria financeira no Brasil e, dessa forma, a rivalidade. O detalhamento das fusões e aquisições no Setor Financeiro Brasileiro pode ser visualizado no Figura 4.

Alguns bancos consolidaram-se entre os maiores bancos brasileiros ou mantiveram seu *status* de banco de porte, com aquisições de outros bancos como ocorreu com o Bradesco que adquiriu o Banco de Crédito Real de Minas Gerais em 1998, o Crédito

Nacional (BCN) em 1977 e o Baneb Banco do Estado da Bahia, em junho de 1999, da mesma forma que o Unibanco adquiriu o Nacional em 1995 e o Itaú que comprou o Banco Francês Brasileiro em 1995, o Banerj Banco do Estado do Rio de Janeiro, em 1997, as 62 agências do Banco *Del Buen Ayre* da Argentina em 1998 e o Banestado em outubro de 2000, firmando-se como um dos três principais bancos privados brasileiros.

Seguindo a política de privatizações, a aquisição do Banespa pelo Santander – banco espanhol – fez com que ele passasse a ocupar a terceira posição do ranking de bancos privados no País, ficando atrás apenas do Bradesco e Itaú. Tal posição foi conquistada devido ao Banespa possuir ativos da ordem de R\$ 25 bilhões, 3 milhões de clientes, 1.400 postos bancários, incluindo caixas eletrônicos e quase 600 agências – 95% localizadas no Estado de São Paulo.

Os depósitos bancários cresceram, em termos reais, 20,6% de 1994 a 1999. Até setembro de 2000, no entanto, acumulavam crescimento real de 8% com relação a 1994, o que pode representar queda dos recursos alocados em depósitos em função da migração para outras aplicações, principalmente fundos de investimentos. Os empréstimos vêm apresentando queda real desde 1994 com percentual acumulado de 9,1 até setembro de 2000, conforme apresentado na Tabela 3. As taxas de juros e os níveis de inadimplência são os principais fatores de impacto na *performance* dos empréstimos do sistema financeiro.

No contexto atual, o mercado financeiro nacional é bem desenvolvido e competitivo, comparável ao de outros países desenvolvidos, dispondo de um Sistema financeiro que é composto por instituições sólidas e caracterizado pela forte presença de bancos globais, sendo que os grandes bancos de rede atuam em todo o território nacional.

O mercado de capitais é relativamente desenvolvido e os mecanismos de crédito e investimento são bastante diversificados, nada obstante o montante de crédito tomado pelo setor privado, apesar de ter crescido após a estabilização da economia, ser limitado em relação ao produto interno bruto - PIB, em virtude das altas taxas de juros cobradas pelo tomador. O principal agente econômico continua sendo o governo, que ainda é o maior tomador de recursos da economia.

Data	Vendedor	Comprador	País de Origem	Tipo de Transação
nov/00	Banespa Banco do Estado de São Paulo	Santander	Espanha	Aquisição
out/00	Banestado	Itaú	Brasil	Aquisição
mai/00	Bozano Simonsen	Santander	Espanha	Aquisição
fev/00	Credibanco	Unibanco	Brasil	Aquisição
jun/99	Baneb Banco do Estado da Bahia	Itaú	Brasil	Aquisição
mai/99	Primus	Banif	Portugal	Aquisição
jan/99	Credibanco	Bank of New York	Estados Unidos	Aquisição
jan/99	Patrimônio	Chase Manhattan	Estados Unidos	Aquisição de ativos
out/98	Continental	Brasdesco	Brasil	Aquisição
jul/98	Real	ABN Amro Bank	Holanda	Aquisição
jun/98	Garantia	Crédit Suisses First Boston	Suíça	Aquisição
abr/98	Excel Econômico	Bilbao Vizcaya	Espanha	Aquisição
abril/98	Banco de Crédito Real de Minas Gerais	Bradesco	Brasil	Aquisição
abr/98	América do Sul	Sudameris	Itália	Aquisição
jan/98	Bandeirantes	Caixa Geral de Depósitos	Portugal	Aquisição
dez/97	Meridional	Bozano, Simonsen	Brasil	Aquisição
out/97	Crédito Nacional (BCN)	Bradesco	Brasil	Aquisição
ago/97	Noroeste	Banco Geral/Banco Santander	Brasil/Espanha	Aquisição
set/97	Boavista	Inter-Atlântico	Portugal/Brasil/França	Fusão
set/97	BCN Barclays	Galícia	Argentina	Aquisição
jun/97	Banerj	Itaú	Brasil	Aquisição
mar/97	Bamerindus	HSBC	Reino Unido	Aquisição de ativos
jan/97	Geral do Comércio	Santander	Espanha	Aquisição
mai/96	Comercial de São Paulo	Banque Nationale de Paris	França	Aquisição
dez/95	Econômico	Excel/Union Bancaire Privé	Brasil	Aquisição de ativos
dez/95	BCN Barclays	Galícia	Argentina	Aquisição
nov/95	Nacional	Unibanco	Brasil	Aquisição
jun/95	Continental Bank Corp-Brasília	Pontual	Brasil	Aquisição
jun/95	Francês e Brasileiro	Itaú	Brasil	Aquisição

Figura 4 – Fusões e aquisições mais importantes no Brasil - 1995 a 2000

Fonte: Montada a partir de dados de Trevisan 2000a, 2000b e 2000c.

Tabela 3 – Depósitos totais e empréstimos totais do Sistema Financeiro Nacional período dez. 1994 a set. 2000

Depósitos		Variação percentual anual	Variação percentual acumulada no Ano	Empréstimos	Variação percentual anual	Variação percentual acumulada no ano
Dez/94	217,16			332,00		
Dez/95	254,34	17,1	17,1	320,86	(3,4)	(3,4)
Dez/96	236,63	(7,0)	9,0	326,52	1,7	(1,7)
Dez/97	281,15	18,8	29,5	326,07	(0,1)	(1,8)
Dez/98	293,29	4,3	35,1	330,62	1,4	(0,4)
Dez/99	261,99	(10,7)	20,6	283,89	(14,1)	(14,5)
Set/00	234,54	(10,5)	8,0	301,87	6,3	(9,1)

Obs. Valores em R\$ bilhões (saldo em final de período corrigido pelo IGP-DI)

Fonte: Montada a partir de dados do Banco Central do Brasil - www.bcb.gov.br, 13.10.2000, 14:00 h.

Os principais bancos brasileiros privados encontram-se bastante diversificados. Em sua maioria fazem parte de grupos empresariais que possuem empresas financeiras (bancos, *leasing*, corretoras de títulos e valores mobiliários, bancos de investimento, corretoras de valores, administradoras de cartões de crédito e de fundos de investimentos, entre outros) e empresas não financeiras (seguradoras, empreendimentos imobiliários, participações, corretoras de seguros, reflorestamento, agropecuária, tecnologia, fundações, além de participações societárias em diversas áreas de atividades econômicas, tais como: comunicação, processamento e automação, alumínio, peças, gráfica e serviços, equipamentos eletrônicos, pneus, madeiras de materiais de construção, previdência e capitalização, eletrônica, química, *asset management*, dentre outras). Além desses empreendimentos, muitos dos grandes bancos brasileiros ainda detêm participações de outros bancos estrangeiros como é o caso do Unibanco associado ao *The Dai-Ichi Kangyo Bank* do Japão e *Commerzbank A. G.* da Alemanha.

Os principais bancos nacionais e estrangeiros de rede atuam como “*full-service bank*”, ou seja, bancos que prestam toda a gama de serviços bancários e não-bancários aos seus clientes, dispondo para tal de estruturas voltadas para as principais áreas de negócios, necessárias ao desenvolvimento de produtos e serviços e ao gerenciamento do relacionamento com os clientes.

4.2 O BANCO DO BRASIL COMO ORGANIZAÇÃO

O Banco do Brasil é pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, rege-se por estatuto e pelas disposições legais que lhe sejam aplicáveis.

A organização tem por objeto social fomentar a produção nacional, promover a circulação dos bens produzidos, executar a comercialização de produtos agropecuários de interesse do Governo Federal, concorrer para o fortalecimento do mercado financeiro e incentivar o intercâmbio comercial do País com o exterior, mediante a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias; a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas; e o exercício de qualquer atividade negocial facultada às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional (BANCO DO BRASIL, 2000a).

Tem como missão “ser a solução em serviços de intermediação financeira, atender às expectativas dos clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”.

O conglomerado Banco do Brasil é a maior instituição financeira da América Latina. Presta serviços por intermédio de vários pontos de atendimento em todo o Brasil, alcança o mercado externo com 33 agências no exterior e parcerias internacionais (*Visa, Mastercard, Western Union, Principal Financial Group*) (BANCO DO BRASIL, 2000b).

Com relação aos canais de distribuição, a maior rede de agências e pontos de atendimento da atividade bancária pertence ao Banco do Brasil, que detém 17,8%, estando presente em 2.609 cidades brasileiras, com 7.498 pontos de atendimento (2.908 agências, 2.721 postos de atendimento eletrônico, 1.463 de atendimento bancário e 406 outras entidades).

Os clientes contam, ainda, com mais de 30 mil terminais de auto atendimento, a maior rede da América Latina, além de acesso eletrônico via *palm top*, Internet e celular.

Na Internet, o Portal do Banco do Brasil obteve em 2000, 2,6 milhões de clientes habilitados a realizar transações bancárias. Foram realizadas 92,8 milhões de transações, via computador (BANCO DO BRASIL, 2000b).

A organização está em primeiro lugar no ranking de ativos, detendo R\$ 138 bilhões, o que corresponde a 14,7% do mercado. Além disso, tem 30,4% de participação em depósitos a vista 16% depósitos a prazo e 19,1% em poupança.

Como administrador de fundos de investimentos, o Banco do Brasil gerencia recursos da ordem de R\$ 47,9 bilhões, o que representa a liderança nesse mercado, com um percentual de participação de 14,8% (BANCO DO BRASIL, 2000b).

O Banco do Brasil conta com 12,9 milhões de clientes, que representam mais de 22,7% da base de clientes bancários e é considerada como a maior da indústria bancária. A organização se relaciona com todos os segmentos desse contingente, desde o varejo de baixo faturamento até o segmento das maiores corporações do País.

A estrutura organizacional da empresa é composta pelo conselho de administração, pela diretoria que inclui a presidência com sete diretorias, pelas unidades de assessoramento, função e unidades estratégicas de negócios, conforme detalhado na Figura 5 (BANCO DO BRASIL, 2000b).

É importante ressaltar que as diretorias de varejo, serviços e distribuição, de negócios das áreas internacional e comercial e a diretoria de negócios rurais, agroindustriais e com o governo são responsáveis pelos mercados em que atua a organização.

A diretoria de varejo, serviços e distribuição tem como responsabilidade a prospecção de clientes e a gestão de produtos e serviços para o mercado de pessoas físicas e pelos canais de distribuição de todo o conglomerado Banco do Brasil.

Líder na área de varejo bancário, a instituição contava, em dezembro de 2000, com uma base de clientes pessoas físicas de 11,8 milhões, atuando em todas as faixas de renda desse mercado e dispunha de um conjunto de produtos e serviços oferecidos a esse público, num total de 118 itens. Essa posição conferiu-lhe a liderança em negócios, como, por exemplo, na administração de fundos de

investimento, nos negócios com cartão de crédito, no mercado de títulos de capitalização e a vice-liderança no mercado de previdência fechada.

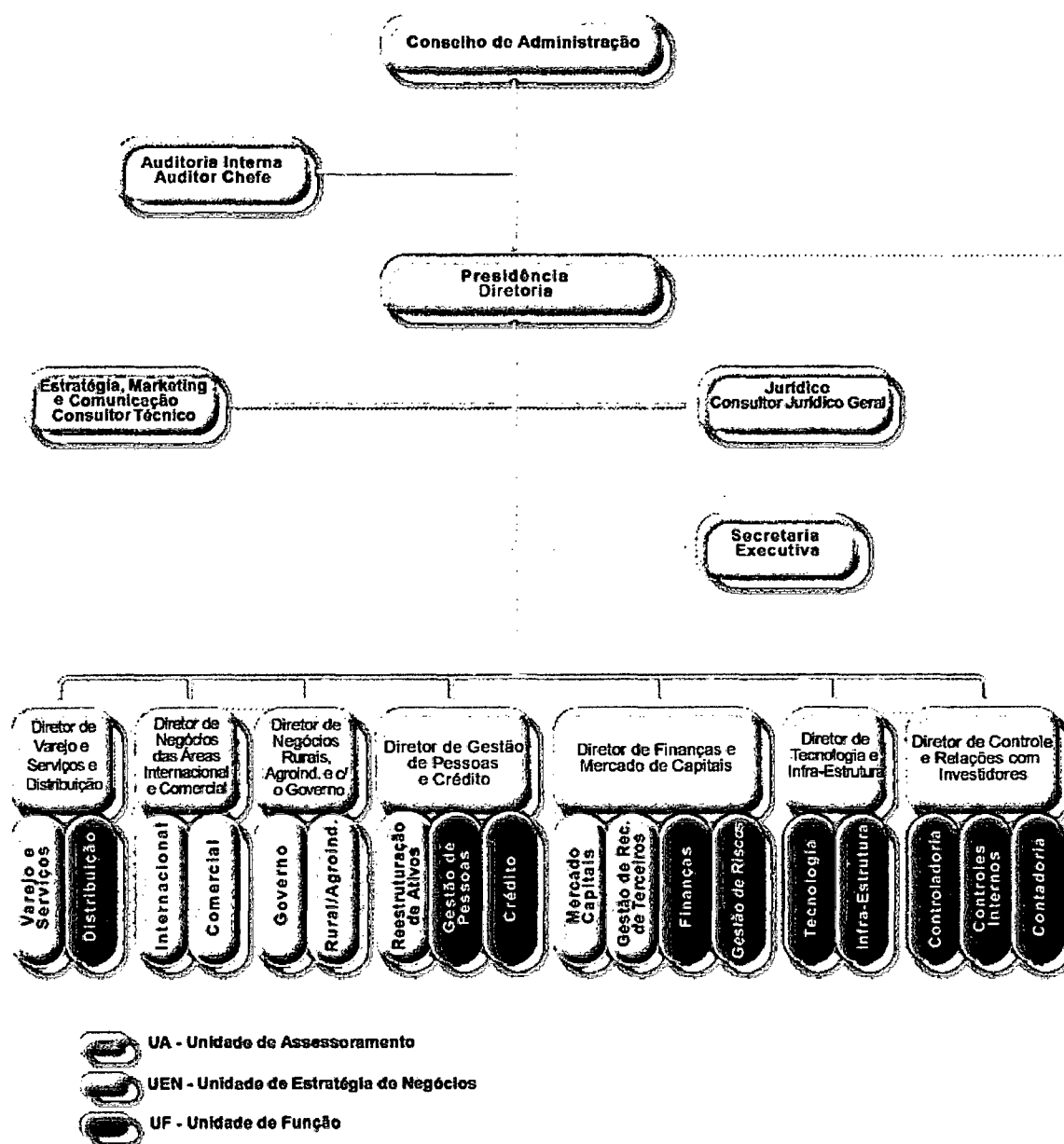


Figura 5 – Organograma do Banco do Brasil

Fonte: Relatório anual do Banco do Brasil - 2000.

No âmbito do comércio exterior, a instituição presta atendimento e assessoria aos exportadores e importadores e mantém linhas de financiamento específicas para o setor. Destacam-se o suporte às exportações de insumos, bens e serviços e o

financiamento das importações consideradas como essenciais para a modernização industrial brasileira.

A organização é líder em financiamentos à exportação, com ênfase para as pequenas e médias empresas e também no segmento comercial de câmbio, com 20,7% de participação no mercado.

Nessa mesma área obteve destaque em serviços, recebendo o prêmio exportador do ano, em 2000, concedido pela Câmara de Comércio Argentino-Brasileira.

A diretoria de negócios rurais, agroindustriais e com o governo é responsável pela gestão de produtos, serviços e clientes do mercado setor público, bem como dos produtos e serviços voltados para o segmento rural e de agronegócios.

Na agricultura, a instituição é o principal agente financeiro, respondendo por mais de 70% do crédito rural concedido anualmente.

A organização é também o principal agente financeiro da União, realizando a movimentação dos recursos do Tesouro Nacional, administrando e agenciando fundos e programas diversos, realizando transferências constitucionais, arrecadando tributos, pagando salários aos servidores da União e administrando os seus haveres.

É o agente financeiro exclusivo de diversos programas nas áreas de educação, saúde, previdência e assistência social, por intermédio do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação – Fnde, do Projeto Reforço à Reorganização do Sistema Único de Saúde - Reforsus, Municipalização da Saúde e da Assistência Social, entre outros (BANCO DO BRASIL, 2000c).

4.2.1 A evolução do Banco do Brasil até 1995 e sua relação com marketing

Para entender a orientação de marketing é necessário conhecer um pouco da história da instituição no que diz respeito as suas opções relacionadas ao assunto marketing.

No século XVIII, Portugal tinha grande necessidade de um banco, como entidade centralizadora e pública, capaz de atenuar a escassez de moeda circulante e não como força de propulsão e de fomento das atividades da economia social. Nessas condições, duas características eram fundamentais: seria um banco de estado e um banco emissor (MELO FRANCO, 1973).

Dentro desse contexto surgiu o primeiro Banco do Brasil, que tinha como objetivo o fornecimento de papel-moeda. Ele foi fundado em 12 de outubro de 1808, pelo Príncipe Dom João (posteriormente Dom João VI, Rei de Portugal), sendo o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses, o quarto emissor de moeda do mundo, precedido apenas pelos bancos da Suécia, Inglaterra e França e iniciou suas atividades em 1809.

Melo Franco (1973, p.31) tece os seguintes comentários sobre a criação do Banco do Brasil:

"A forma utilizada para o novo banco era a da sociedade comercial por ações, com funcionamento permitido desde que se subscrevessem 100 delas. O prazo de duração era de 20 anos, suscetível de prorrogação no final, caso concordasse o soberano. O capital inicial era de 1.200 contos, distribuídos em 1.200 ações de conto de réis. Os acionistas poderiam ser portugueses ou estrangeiros, mas os 40 maiores, únicos admitidos a formar a assembléia geral, seriam portugueses e cada acionista só tinha direito a voto em assembléia geral com um mínimo de cinco ações, sendo que cada grupo de ações dava direito a um voto."

Com relação às suas emissões de moeda, eram, também, utilizadas, para o atendimento das necessidades da corte portuguesa, no pagamento de indenizações a Portugal, como forma de compensação pelo reconhecimento da independência e em gastos militares com a guerra cisplatina.

Em 1821, Dom João VI e a corte retornam a Portugal, levando os recursos que haviam depositado no Banco do Brasil, que já se encontrava em crise devida à forte vinculação com os interesses da coroa portuguesa.

Na independência do Brasil, a instituição esteve presente, fornecendo apoio financeiro para que as autoridades custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências portuguesas.

A primeira liquidação da organização ocorreu em 1829. Tal fato aconteceu sob a justificativa de que as suas emissões de moeda concorriam para a desvalorização do meio circulante, a evasão de metais preciosos e a elevação do custo de vida.

Em 1833 foi promulgada a lei que visava coibir a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor (BANCO DO BRASIL, 2001a).

Em 1851, o Visconde de Mauá e particulares fundam um banco particular de depósitos e descontos denominado também de Banco do Brasil, com um capital de 10.000 contos de réis.

Ocorre, em 1853, a criação do banco que viria a ser considerado como o verdadeiro segundo Banco do Brasil. Ele surge da fusão do Banco do Brasil do Visconde de Mauá e do Banco Comercial do Rio de Janeiro, sem a intervenção do Governo na condução das operações comerciais, e o seu fundador foi o Visconde de Itaboraí.

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do império e das províncias centrais e do sul, bem como parte do resto do território nacional. A empresa nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. Foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864 (BANCO DO BRASIL, 2001a).

A crise de 1864 afetou várias empresas e inclusive o Banco do Brasil. De acordo com Melo Franco (1973) ocorreram no Rio de Janeiro muitas falências e concordatas e houve também queda do movimento comercial, baixa de câmbio e dos valores dos imóveis, queda das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e o aumento da circulação fiduciária.

Em 1888, o Banco do Brasil passa a se destacar como instituição de fomento econômico com as primeiras linhas de crédito destinadas à agricultura e utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café.

Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da monarquia (Banco do Brasil 2001a).

O Banco do Brasil se funde com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil e passa a se chamar Banco da República do Brasil, em 1892.

Em 1905, o Banco da República do Brasil é liquidado e transformado, por intermédio de mudança na composição acionária, no Banco do Brasil S.A. Este é o início da terceira e atual fase jurídica da empresa.

O Banco do Brasil instituiu o crédito rural especializado, em 1937, com a criação da carteira de crédito agrícola e industrial e também lançou as bases para a atividade industrial brasileira.

Destaca-se também, em 1953, a criação da carteira de comércio exterior (Cacex), em substituição à antiga carteira de exportação e importação do Banco do Brasil.

Em 1964, ocorreram modificações no sistema financeiro nacional com a Lei 4.595, que possibilitou a criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional, mas, mesmo assim, o Banco do Brasil continuou a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a abandonar mais de duas décadas depois. Até então, o Banco do Brasil estava essencialmente voltado para o cumprimento das políticas de Governo, em detrimento de uma orientação para mercado e clientes.

Até o ano de 1978 existia apenas uma área subordinada a presidência da instituição que tinha como responsabilidade a propaganda institucional e as atividades de patrocínio institucional. A partir de 1979 o Banco do Brasil começa a se preocupar com aspectos relacionados ao marketing.

A primeira iniciativa efetiva ocorreu a partir de 1979 com a criação da diretoria de planejamento, onde algumas atividades de marketing tiveram destaque, em especial as pesquisas e o desenvolvimento de produtos para a área rural. Alguns estudos voltados à melhoria da rede de distribuição também foram implementados.

Em 1982, foi extinta a atividade específica de marketing e as suas funções foram incorporadas ao planejamento. Nesta época, a propaganda institucional e os patrocínios voltaram a ser de responsabilidade do gabinete da presidência da empresa. Para cuidar do desenvolvimento de seus produtos e do gerenciamento do atendimento, instituiu-se a gerência de produtos e serviços bancários.

No período de 1982 até 1988, no âmbito da consultoria técnica da presidência, apenas algumas atividades voltadas para o planejamento de marketing tiveram continuidade.

Uma das grandes transformações ocorridas na história do Banco do Brasil aconteceu em 1986, quando o Governo Federal decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central do Brasil. Este mecanismo assegurava à organização suprimento automático de recursos para todas as operações de interesse

governamental. Essas operações ficaram condicionadas a suprimentos específicos – no início, alocados pelo Banco Central e, desde 1988, consignados no Orçamento Geral da União.

Neste período, a empresa foi autorizada a praticar todas as operações permitidas às instituições financeiras. Em consequência, iniciou-se o processo de abertura de subsidiárias, diversificação de produtos e serviços e a intensificação de esforços de captação de recursos.

Este período coincide com as primeiras tentativas do Governo Brasileiro em debelar a inflação, mediante a implantação do Plano Cruzado, momento em que as instituições financeiras começaram a perceber a magnitude do impacto da perda de receitas com o chamado *float* bancário. As organizações bancárias privadas iniciaram amplo esforço de adaptação, revendo suas estratégias. O Plano Cruzado fracassou. Todavia, estava claro que a estabilidade da economia era uma questão de tempo e havia necessidade de o Banco do Brasil se adaptar a essa nova realidade.

Em 1989, com todas essas mudanças que estavam ocorrendo na instituição tornou-se necessário a criação do departamento de marketing, onde as funções de marketing foram reagrupadas. Pode-se caracterizar esse momento como o início formal de uma mudança de orientação da organização, visando reforçar sua presença no mercado como um banco comercial.

O departamento de marketing, em 1990, incorporou-se à consultoria técnica da presidência, com o nome de coordenadoria adjunta de marketing, com o objetivo de fortalecer o direcionamento mercadológico da instituição.

Em 1993, foi criada a secretaria executiva de comunicação, que passou a cuidar do composto promocional de marketing (propaganda, publicidade, relações públicas, promoção de vendas e *merchandising*), da assessoria de imprensa, da comunicação interna e também das ações de comunicação do conglomerado, tendo como objetivo torná-las mais efetivas. As atividades referentes ao planejamento e pesquisa permaneceram na consultoria técnica da presidência (COSTA, 2000).

Em 1995, ocorre o início da reestruturação do Banco do Brasil para se adaptar à nova realidade econômica advinda do Plano Real, e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

O próximo capítulo irá analisar a trajetória da instituição investigada, depois de caracterizar as principais transformações do Sistema Financeiro Nacional e de focalizar o Banco do Brasil.

5 A TRAJETÓRIA DA ORGANIZAÇÃO NO PERÍODO 1995-2000

Este capítulo apresenta a trajetória estratégica e histórica da organização. A primeira seção focaliza os principais antecedentes dos períodos investigados.

Na segunda seção, são utilizados os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (*apud* ALVES FILHO, 2000) e Mintzberg e Mchugh (*apud* ALVES FILHO, 2000), para abordar a evolução estratégica e histórica da organização investigada e seus principais períodos.

Na terceira, quinta e sétima seções, são apresentadas as caracterizações dos períodos analisados (1995-1996; 1997-1998 e 1999-2000) por intermédio dos seus eventos mais relevantes.

As análises teóricas das fases estudadas estão presentes na quarta, sexta e oitava seções, utilizando-se dos modelos e abordagens dos principais autores da fundamentação teórica e, em especial, do modelo *customerize*, de Unruh (1998), para a investigação da orientação de marketing da organização, e o *balanced scorecard*, de Kaplan e Norton (1997), para a análise do desempenho empresarial da instituição.

5.1 ANTECEDENTES

O Cenário de inflação elevada, que caracterizou a economia brasileira desde o início dos anos 80, permitiu ao sistema bancário nacional auferir receitas financeiras expressivas, em decorrência dos ganhos com o *float* (receitas inflacionárias), que foram interrompidos apenas pelos impactos iniciais decorrentes da implementação dos planos econômicos, a partir de 1986.

No Banco do Brasil, esse período coincide com a extinção da conta movimento e o conseqüente fim da disponibilização de recursos oficiais, a custo zero, para lastrear a sua carteira de empréstimos, em particular o crédito rural. A instituição foi autorizada a abrir subsidiárias – gerando novas frentes de negócios – e a lançar novos produtos, com destaque para a caderneta rural, a fim de captar recursos no mercado, para viabilizar as suas operações ativas.

A instituição foi transformada em conglomerado financeiro, sem perder, no entanto, sua função de principal agente financeiro oficial do País. Nessa condição, continuou a dar suporte às políticas macroeconômica e setorial do Governo, mediante o atendimento prioritário ao setor exportador e à agricultura, além de manter no seu portfólio parcela significativa da dívida externa brasileira.

Desde então, os bancos privados procuraram adequar-se ao novo cenário, modernizando suas estruturas com vistas a direcionar ao máximo possível os recursos para o processo de atendimento e geração de negócios, reduzindo o custo com estruturas de apoio. Diminuíram drasticamente o número de funcionários, agregando tecnologia aos processos de negócio e atendimento, e racionalizaram a distribuição geográfica de sua rede de dependências. Buscaram também a diversificação de suas atividades, a atuação em novos nichos de mercado, a conquista de novos clientes e a fidelização da base já conquistada, com oferta de novos e sofisticados produtos, bem como pelo redirecionamento de sua política de crédito (BANCO DO BRASIL, 1996a).

No Banco do Brasil, no entanto, essas medidas não foram adotadas tempestivamente e o lucro inflacionário serviu, também, de obstáculo ao equacionamento dos problemas administrativos e operacionais da instituição, que permaneceram sem solução, impactando seus resultados, que passaram, assim, a se situar em níveis inferiores aos dos principais concorrentes.

Com a estabilidade econômica promovida pelo Plano Real, foi eliminada a parte substancial das receitas do sistema bancário decorrente da apropriação do imposto inflacionário – o *float*. No Banco do Brasil, estas receitas representavam, no primeiro semestre de 1994, mais de 40% das suas receitas da intermediação financeira, caindo para menos de 5% nos períodos seguintes, o que significou perdas da ordem de R\$ 4 bilhões/ano.

Por outro lado e ao mesmo tempo, o aperto da liquidez, necessário a promover ajustes na economia, gerou aumento nos níveis de inadimplência, impactando fortemente os resultados dos bancos.

Como integrante do Sistema Financeiro Nacional, o Banco do Brasil sofreu todos os reflexos do Plano Real, em particular o decorrente do deslocamento cambial incidente sobre seus investimentos no exterior (descompasso entre ativos em dólar e passivos em real), que gerou perdas significativas nas contas de resultado e no seu patrimônio líquido. Juntava-se a isso a manutenção dos altos custos administrativos da instituição, afetados, inclusive, pelo número excessivo de funcionários e dependências, particularmente em praças sem condições econômicas de lhes dar sustentação.

Além disso, a análise do ambiente externo detectou outras ameaças para a organização, tais como o surgimento de novas formas de intermediação financeira, o ingresso de bancos estrangeiros com o conseqüente acirramento da concorrência, a queda de participação do sistema financeiro no Produto Interno Bruto – PIB e as políticas agressivas de marketing e de gestão de custos dos bancos concorrentes.

A instituição, também, deparava-se à época com os seguintes problemas: defasagem tecnológica em relação à concorrência; baixa participação de novos produtos na geração de receitas de negócios; sistema de gestão ineficiente; ausência de sistema de planejamento e de planos diretores setoriais; inexistência de políticas e diretrizes de marketing; insuficiência de recursos financeiros para o atendimento tempestivo da demanda de crédito rural; débitos do Tesouro Nacional, inclusive os decorrentes da dívida externa do Governo; e o desconhecimento das expectativas e necessidades dos seus clientes (BANCO DO BRASIL, 2000d).

Além dos problemas citados, um superintendente executivo da área de negócios disse, em entrevista à pesquisadora, que: “não existia, realmente, foco negocial e uma política de marketing que orientasse a organização para o que fazer, como fazer, que clientes eram importantes. As coisas eram realizadas de maneira amadorística”.

5.2 OS PERÍODOS INVESTIGADOS

Utilizaram-se, no presente estudo, os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (*apud* ALVES FILHO, 2000) e Mintzberg e Mchugh (*apud* ALVES FILHO, 2000).

A *direct research* constituiu o método qualitativo de pesquisa e tem como características a simplicidade, o caráter descritivo da pesquisa dele resultante e a utilização da indução como modo de identificação de padrões e consistências. Ela é realizada em contato direto com o campo, com a organização real, sendo a teoria que dela resulta construída sobre os alicerces dos dados coletados sistematicamente. Além disso, a pesquisa procura sintetizar, integrando diversos elementos em configurações de tipos puros ou ideais, e não considerando pares de variáveis de cada vez, mantendo as demais condições constantes.

Mintzberg (*apud* ALVES FILHO, 2000) utiliza um modo longitudinal de análise abordando a evolução da organização ao longo de um determinado período estratégico e histórico, e segue os seguintes passos:

a) Coleta dos dados básicos

O estudo começa nos arquivos, na procura de indícios das decisões e ações da organização e das tendências externas, eventos no ambiente e indicadores de *performance*. As fontes desses dados incluem catálogos, relatórios anuais, documentos internos, livros e artigos sobre a organização, suplementados por entrevistas.

b) Inferência dos períodos e estratégias de mudança

Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível observando uma escala de tempo comum, sendo analisados para que se possam inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias.

c) Análise intensiva de cada período

Neste ponto, o caráter da pesquisa se transforma da coleta de dados para a investigação mais intensa de dados qualitativos. Entrevistas são conduzidas com pessoas-chave e os relatórios referentes ao período são estudados para a identificação das principais mudanças estratégicas.

d) Análise teórica

Os pesquisadores procuram interpretar cada período histórico, tanto quanto o estudo completo, em termos conceituais, levando em conta os temas de interesse.

Orientada por essa concepção, a presente pesquisa cumpriu as seguintes fases de trabalho:

- Realização da pesquisa documental e entrevistas, em processo iterativo, dando-se ênfase à comparação constante dos dados, com vistas à identificação de categorias conceituais;
- Elaboração de uma lista de eventos considerados como relevantes do ponto de vista da orientação de marketing, com base nos dados oriundos da pesquisa documental e entrevistas;
- Definição de períodos estratégicos e históricos, com base na interpretação dos pesquisados e do pesquisador;
- Análise teórica de cada período.

As etapas descritas acima não foram desenvolvidas de forma linear, seqüencial, mas obedeceram a um processo de interação dinâmica das referidas fases.

Os resultados da investigação sobre o processo de orientação de marketing, no período 1995-2000, serão apresentados nas próximas seções, constituindo parte preponderante da resposta ao problema da pesquisa e da concretização do objetivo geral desta: verificar se existiu correspondência entre a orientação de marketing do Banco do Brasil e o seu desempenho empresarial, nas perspectivas financeira e de clientes.

Com base na pesquisa documental e nas entrevistas semi-estruturadas realizadas, foram arrolados os eventos mais significativos da trajetória da organização, de cuja análise e articulação redundou a definição dos períodos contidos na Figura 6.

O estudo de cada período focalizará, em primeiro lugar, uma breve descrição do ambiente econômico e a sua influência nas instituições financeiras. Esse assunto já foi apresentado de forma mais abrangente no capítulo 4.

Nº	ANO	DESCRIÇÃO
I	1995-1996	Posse de nova diretoria e implementação de projetos para sanear a organização.
II	1997-1998	Término do exercício da diretoria - processo de transformação da instituição em uma empresa competitiva.
III	1999-2000	Início de nova gestão na organização – empresa voltada para o cliente.

Figura 6 - Principais períodos identificados

Logo após, serão enunciados e descritos os eventos relevantes das fases, detalhando-se os aspectos ligados ao desenvolvimento dos trabalhos da organização; em terceiro lugar, realizar-se-á a análise teórica constituída, em um primeiro momento, da verificação da existência ou não da orientação de marketing na organização, por intermédio das recomendações de Beemer e Shook (1998), Kotler (1998) e, em especial, de Unruh (1998), com o seu modelo *customerize* e, em um segundo momento, verificar se existiu correspondência entre essa orientação e o desempenho empresarial, por intermédio das perspectivas clientes e financeira, utilizando-se o modelo do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1996).

5.3 O PERÍODO 1995-1996

O período inicia-se com a posse da nova diretoria da organização. Paulo César Ximenes assume a presidência do Banco do Brasil e compõe uma diretoria, com perfil predominantemente técnico, para fazer frente aos desafios de reestruturar uma instituição com sérios problemas, que decorreram, principalmente, da falta de visão administrativa, para adequá-la ao convívio com uma nova realidade econômica e concorrencial da indústria financeira. Nesse estágio, o principal objetivo era o ajuste da organização para eliminar os prejuízos que começou a apresentar após a implantação do plano de estabilização da economia, em 1994.

Para o Banco do Brasil, o ano de 1995 foi crítico. O conjunto de fatores adversos apresentados na seção 5.1 Antecedentes fez com que a organização tivesse um prejuízo de R\$ 4,2 bilhões, sendo considerado como o maior de sua história. Em

consequência, com a absorção dos resultados negativos, o patrimônio líquido, que era de R\$ 9,6 bilhões em junho de 1994, foi reduzido para R\$ 3,5 bilhões em dezembro de 1995 (BANCO DO BRASIL, 1995a).

Na Figura 7 estão listados os eventos que tiveram maior influência na orientação de marketing da organização.

Nº	EVENTOS
I	Programa de ajustes 1995-1996
II	Revisão da estratégia da organização (mudança da missão e do negócio)
III	Mudança da arquitetura organizacional (criação de áreas de negócio, de função e de assessoramento).
IV	Criação da unidade de assessoramento, comunicação e marketing
V	Divulgação do documento estratégia da macrofunção marketing (estabelecimento de políticas e diretrizes gerais de marketing, políticas e diretrizes específicas de produtos, promoção, comunicação institucional e endomarketing, de preço, de distribuição, de identidade institucional e de atendimento).
VI	Plano de reestruturação
VII	Estabelecimento de foco de atuação.

Figura 7 - Eventos relevantes do período 1995-1996

A seguir serão descritos os eventos listados na Figura referida.

Com vistas a sanear a organização, foi desenvolvido um programa denominado Programa de Ajustes 1995-1996, iniciado em fevereiro de 1995, que tinha foco em duas premissas básicas: a eliminação do desequilíbrio financeiro, por intermédio da elevação das receitas e a redução de despesas, no curto prazo; e a modernização da empresa para conviver em ambiente competitivo e de estabilidade econômica, a médio e longo prazos (BANCO DO BRASIL, 1995b).

Na implementação do Programa de Ajustes 1995-1996 foram identificadas as principais medidas que deveriam ser priorizadas, sendo estruturadas nos planos: de otimização da capacidade operacional, de modernização tecnológica e informações

gerenciais, de otimização de recursos humanos, de redução de custos e recuperação de despesas, de elevação e geração de receitas.

Tal informação é confirmada por um superintendente executivo da área de negócios, em entrevista à pesquisadora, quando informa, que “dentro do Programa de Ajustes, foram identificados algumas medidas vitais para a organização.”

As premissas organizacionais estabelecidas no Programa de Ajustes 1995-1996 tinham como objetivo traduzir as orientações estratégicas em conceitos que direcionassem a construção da organização para o foco no cliente, em uma organização ágil e com estrutura flexível, com um fluxo de processo integrado, descentralização das operações, concentração nos negócios priorizados e eficiência nos custos.

Diante desta nova realidade vivenciada pela organização, tornou-se necessária a revisão da estratégia do conglomerado, sendo formulada nova estratégia para os próximos cinco anos e que compreendeu o período 1995-1999.

A missão anterior, que enfatizava o apoio ao desenvolvimento econômico e social do País, foi modificada, adotando-se a seguinte missão: “ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País”. Essa missão permaneceu vigente até 1999.

O negócio da organização, que tinha como foco anterior a intermediação financeira, participações e serviços, foi modificada, passando, a partir de 1995, a enfatizar serviços, informações, produtos financeiros e participações. O negócio da instituição permaneceu com o mesmo enfoque até 1999 (BANCO DO BRASIL, 1995c).

Ainda em 1995, visando aprimorar a dinâmica administrativa e operacional, o Banco do Brasil contratou uma consultoria externa que formulou nova arquitetura organizacional baseada no conceito de unidades estratégicas de negócios, a ser implementada em 1996.

Para o cumprimento da missão da organização foram focalizadas e potencializadas ações nas várias áreas estratégicas de negócios.

No mesmo ano criou-se a unidade de assessoramento, comunicação e marketing, tendo como foco principal de atuação o atendimento das expectativas e

necessidades dos clientes e, como função, administrar as ações de comunicação e marketing. O seu papel enfatizava, também, a melhoria do relacionamento da empresa com os seus mercados priorizados, a disseminação da filosofia e do processo de marketing e o monitoramento da imagem da empresa.

Além disso, dentro das orientações estratégicas estabelecidas pela instituição, uma das posturas referia-se ao marketing e tinha como principais destaques: a potencialização das vantagens competitivas da organização, tais como marca, segurança, solidez e a capilaridade da rede de agências; a divulgação dos principais produtos do Banco do Brasil; e a atuação mais agressiva para ganhar espaço no mercado atual e em novos mercados.

Ademais, o Banco do Brasil divulgou o documento Estratégia da Macrofunção Marketing, no qual estavam estabelecidas as políticas e diretrizes gerais de marketing, as políticas e diretrizes específicas de produtos, de promoção, de comunicação institucional e endomarketing, de preço, de distribuição, de identidade institucional e de atendimento.

As principais políticas e diretrizes gerais de marketing eram as seguintes:

- Direcionamento da atuação da empresa em função do mercado e em consonância com as orientações estratégicas do conglomerado;
- Promoção do esforço de marketing de forma integrada, mantendo centralizadas as suas orientações estratégicas e buscando a descentralização de suas ações;
- Obtenção da sinergia entre os elementos do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), ações e decisões de marketing pautadas em sistemas de informações;
- Monitoramento constante do mercado, acompanhando o desempenho da empresa e a identificação de novas oportunidades e segmentos de atuação.

A priorização do potencial da praça, a adequação dos pontos de atendimento às características do mercado e a observação da conveniência e das peculiaridades dos mercados-alvo eram as principais políticas e diretrizes de distribuição.

Merecem destaque nas políticas e diretrizes do atendimento a prática do marketing de relacionamento com clientes e acionistas, medindo o seu grau de satisfação, o

estabelecimento de atendimento adequado a cada segmento de mercado, considerando os benefícios demandados por eles (BANCO DO BRASIL, 1995d).

No ano de 1996, as empresas brasileiras tentavam se ajustar ao novo ambiente econômico marcado pela queda da inflação e pela abertura comercial, que aumentou a competição em todos os segmentos de mercado (BANCO DO BRASIL, 1996b).

Dentro desse contexto e para complementar o plano de ajustes, o Banco do Brasil aprovou, em março de 1996, o Plano de Reestruturação, que tinha como objetivo municiar a instituição de condições administrativo-operacionais mais adequadas e estáveis, com vistas a afastar a possibilidade de repetição de problemas que originaram os resultados negativos do exercício anterior.

As principais medidas adotadas foram: a recomposição da estrutura de capital, a reformulação da gestão, a melhoria da estrutura de ativos, a revisão das práticas de crédito, a modernização tecnológica, a reestruturação administrativa e a adoção de estratégias mercadológicas (Banco do Brasil, 1996a).

Com relação à recomposição da estrutura de capital, os dois pontos mais importantes foram a readequação do patrimônio líquido em níveis compatíveis com o índice de adequação de capital, previsto no Acordo de Basiléia, e a chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, recurso suficiente para a execução de diretrizes operacionais destinadas a alavancar a presença do Banco do Brasil no mercado.

O índice de adequação previsto no Acordo de Basiléia representa uma ponderação de ativos de risco para o cálculo do capital necessário à atividade bancária, que, na época, correspondia, no mínimo, a 8% do valor ponderado daqueles ativos.

Adotou-se a sistemática de administração colegiada, com a alteração do modelo de gestão, permitindo, assim, a eliminação das alçadas individuais, propiciando maior agilidade e qualidade ao processo decisório, com menores custos e maior segurança.

As políticas e diretrizes de produto, promoção e preço estão detalhadas na Figura 8.

POLÍTICAS E DIRETRIZES ESPECÍFICAS		
Produto	Promoção	Preço
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produtos segundo as orientações da estratégia do conglomerado e das áreas de negócios, com base nas necessidades dos diversos segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientação das ações promocionais visando o retorno negocial, baseados na estratégia do conglomerado para as áreas de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Observação das estratégias de marketing e das áreas de negócios para a fixação do preço dos produtos.
<ul style="list-style-type: none"> Posicionamento da oferta de produto de acordo, com as linhas de atuação para cada segmento-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> Adequação das ações promocionais aos segmentos de mercado (explorando os benefícios valorizados pelo segmento-alvo). 	<ul style="list-style-type: none"> Na formação de preços de produtos, considerar, além do custo, a disposição do consumidor em pagá-los.
<ul style="list-style-type: none"> Utilização de metodologia de engenharia de produtos para o desenvolvimento e atualização de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de canais alternativos e mídia dirigida em ações de divulgação. 	<ul style="list-style-type: none"> Na formação de preços dos produtos, analisar os preços praticados pela concorrência.
<ul style="list-style-type: none"> Caracterização dos produtos por diferencial mercadológico em relação à concorrência, principalmente por intermédio da agregação de serviços ao cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> Disseminação do conceito de valor do produto final e não apenas do preço.
<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento da <i>performance</i> dos produtos da empresa em função dos segmentos atendidos. 		

Figura 8 - Políticas e diretrizes de produto, promoção e preço

Fonte: Banco do Brasil, 1995d.

O Banco do Brasil realizou, também, grandes investimentos visando à modernização tecnológica do seu parque de equipamentos. Em 1996, a previsão era investir R\$ 600 milhões e mais de R\$ 1 bilhão até o ano 2000.

Os principais destaques da reestruturação administrativa foram: a ênfase na redução de custos administrativos e na melhoria da capacitação dos empregados, visando o aumento da produtividade e da eficiência do trabalho, de modo a garantir a produção e a entrega de produtos e serviços nos padrões ditados pela concorrência e exigidos pelos clientes; o foco no novo modelo organizacional em segmentos de mercado, passando a empresa a ser estruturada em unidades estratégicas de assessoramento, função e negócio; e a revisão do plano de cargos e salários.

O novo modelo organizacional, estruturado em unidades de função, *staff* ou assessoramento e de negócios, está detalhado na Figura 9.

Nível organizacional	Característica básica	Objetivo
• Conselho Diretor	Formulação das estratégias e políticas	• Gestão da corporação
• Staff ou assessoramento	Funções corporativas não ligadas ao dia-a-dia operacional do conglomerado	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao conselho diretor na formulação de estratégias e políticas, bem como no fornecimento de subsídios para a tomada de decisão. • Assessora, também, as unidades de negócios e as unidades de função.
• Unidades de função	Funções corporativas ligadas ao dia-a-dia operacional do conglomerado	• Suporte principalmente às unidades estratégicas de negócios na implantação e operacionalização das estratégias
• Unidade estratégica de negócio	Ênfase nos negócios do conglomerado	• Desenvolvimento dos negócios do conglomerado com orientação para resultados.

Figura 9 – Novo modelo organizacional do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil, 1995e.

Ocorreram modificações nas unidades estratégicas de negócios, que passaram a ser constituídas das áreas: comercial, distribuição, governo, internacional, mercado de capitais e investimentos, recuperação de crédito, rural e agroindustrial, seguridade e varejo e serviços. Essas unidades tinham como foco de atuação a definição e a identificação das necessidades dos seus clientes; o estabelecimento de estratégias negociais; a definição do portfólio e o desenvolvimento das ações de marketing de produtos e serviços; a negociação das formas de atendimento e das metas para mercados e produtos.

Integravam as unidades de assessoramento as áreas de comunicação e marketing, controladoria, desempenho empresarial, jurídico e secretaria executiva, enquanto que as unidades de função eram compostas das unidades de crédito, finanças, infraestrutura, recursos humanos e tecnologia.

Merece destaque para o presente estudo a unidade de assessoramento comunicação e marketing. A área tinha como responsabilidade garantir a eficácia das ações de comunicação e marketing das unidades do conglomerado. A sua função era administrar as ações de comunicação e marketing do conglomerado.

Além disso, os seus clientes internos constituíam-se da diretoria do Banco do Brasil, das unidades estratégicas de negócios, das unidades de função, das unidades de assessoramento, das empresas coligadas e subsidiárias. Os seus principais produtos e serviços eram: a administração da identidade institucional; a consultoria de comunicação e marketing; a coordenação de eventos promocionais; e o estudo de posicionamento mercadológico para as unidades estratégicas de negócios (BANCO DO BRASIL, 1996c).

O organograma do Banco do Brasil, com as unidades de negócios, função e assessoramento está detalhado na Figura 10.

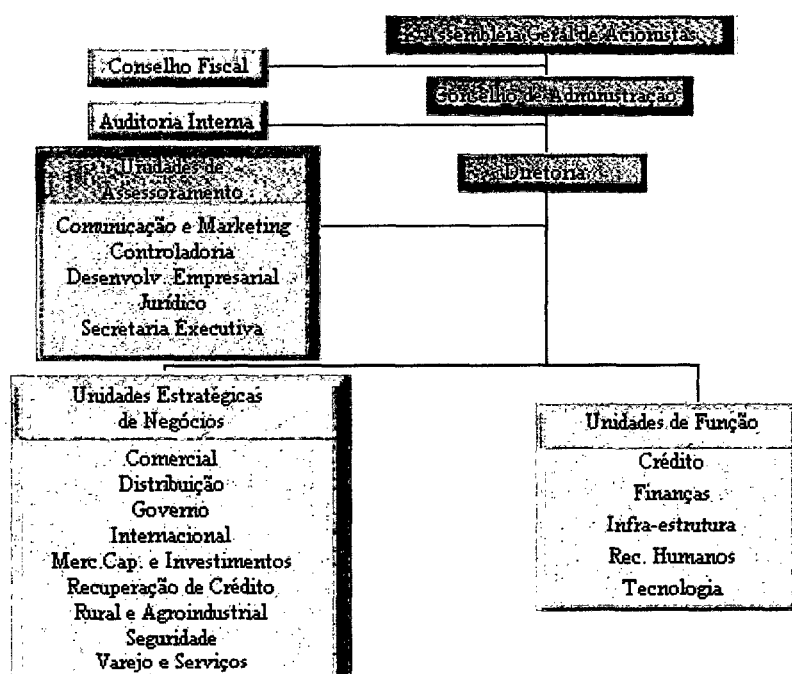


Figura 10 - Organograma do Banco do Brasil

Fonte: Relatório do Banco do Brasil - 1996

As estratégias mercadológicas da organização contemplaram a inserção nos mercados de seguridade, de *agribusiness*, de negócios com o Governo, de mercado de capitais e de administração de fundos de investimentos.

Os resultados esperados com as estratégias mercadológicas visavam à alavancagem dos negócios com a redução dos níveis de risco, à melhoria contínua dos resultados de modo a atender a expectativa dos acionistas e ao atendimento integral dos clientes (BANCO DO BRASIL, 1996a).

Ademais, o Banco do Brasil reconheceu que seu foco de atuação deveria estar voltado para o segmento do varejo bancário, em razão de sua melhor rentabilidade para o conglomerado, dos efeitos positivos da maior diversificação de risco e da otimização do aproveitamento da rede de atendimento, segundo declaração de um diretor da instituição entrevistado, que mencionou ter sido este posicionamento estratégico muito importante para o desempenho futuro da organização.

Do ponto de vista de instrumentos de avaliação do desempenho das áreas de responsabilidade, deve-se destacar que o Banco do Brasil, com a implantação da unidade controladoria criou, no final de 1996, sistema de avaliação das áreas de negócios, função e assessoramento, tendo como princípio básico o *balanced scorecard*, uma vez que passaram a ser avaliadas segundo cinco perspectivas: resultado econômico, estratégia, satisfação de clientes, clima organizacional e processos internos.

5.4 ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1995-1996

Será realizada, nesta seção, a análise teórica da etapa referida com base na descrição dos eventos mais críticos e relevantes apresentados, anteriormente, pelo Banco do Brasil.

Considerando que esse período foi fortemente orientado por ações voltadas a sanear a organização, não será utilizado, em sua essência, o modelo *customerize*, de Unruh (1998), na análise da fase investigada.

Como já foi exposto no capítulo 2, algumas empresas são orientadas para o conceito de produtos. Segundo esse conceito, os consumidores estarão interessados em

produtos que ofereçam melhor qualidade, desempenho ou características inovadoras. As empresas desenham seus produtos com pouca ou nenhuma interação com os consumidores. A sua visão está voltada apenas para a organização (KOTLER, 1998).

Com relação ao Banco do Brasil, essa orientação permaneceu vigente até 1994. Os produtos e serviços eram criados pelo próprio desejo da organização, não se preocupando com aspectos, como atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, a atuação da concorrência, a análise ambiental, as perspectivas em relação à indústria financeira, a viabilidade econômica, o retorno sobre o investimento e o potencial da rede de distribuição.

Durante entrevista concedida à pesquisadora, um diretor do Banco do Brasil teceu os seguintes comentários sobre os problemas da instituição:

“A organização era departamentalizada e burocrática, voltada para produtos e função. As decisões eram centralizadas, comprometendo o processo decisório. A empresa estava desalinhada com a orientação estratégica de foco no cliente e o modelo de desempenho não era baseado na obtenção de resultados.”

Percebe-se que a empresa estava sem direcionamento mercadológico e de gestão, funcionando por inércia, a partir de um modelo organizacional baseado na departamentalização por função. Possuía uma estrutura de custos incompatível com a capacidade de geração de receitas e acima da média da indústria bancária, enquanto que os problemas operacionais se estendiam desde a concentração de créditos em segmentos de baixa rentabilidade e alto risco, passando pelas perdas decorrentes de aplicações em segmentos econômicos pouco atrativos para o mercado, mas importantes para o desenvolvimento do País.

Um superintendente executivo da instituição acrescentou, em entrevista à pesquisadora, que:

“O foco negocial da organização era limitado em alguns produtos. Não existia nenhuma área do Banco do Brasil orientada ou preocupada com o cliente. Os departamentos eram responsáveis pelos produtos, mas não existia ênfase na sua comercialização e sim na sua normatização.”

Essa orientação foi bastante danosa para a instituição, constituindo-se em um dos fatores que auxiliaram no resultado negativo de R\$ 4,2 bilhões, em 1995.

O Banco do Brasil, analisando o ambiente externo, percebeu que profundas modificações estavam ocorrendo na economia nacional e no sistema financeiro.

Verificou que as instituições privadas já estavam se adequando à nova realidade, oferecendo produtos e serviços moldados às necessidades e expectativas dos clientes.

Em função disso, a organização começou a modificar a sua orientação, que era predominantemente em produto, para a orientação de marketing, que consiste em uma filosofia de negócios, que tem por objetivo atender às necessidades e às expectativas dos clientes, desenvolvendo produtos e serviços adequados, Churchill e Peter (2000).

A mudança de estágio para a orientação de marketing não foi um caminho natural. Foi uma questão de sobrevivência, pois, se a instituição não modificasse o seu direcionamento, ela estaria indo em direção contrária ao movimento de todo o mercado financeiro. Esse comportamento parece compatível com o descrito por Whiteley (1997), ao explicar as razões que levam as organizações a buscarem uma orientação para marketing.

Dessa forma, começou-se a delinear, no Banco do Brasil, a orientação de marketing, que ocorreu com a mudança do corpo diretivo da instituição para uma equipe mais voltada para o compromisso com o cliente, pois, como afirma Unruh (1998, p. 19), “o compromisso da alta gerência é a principal exigência para uma iniciativa bem-sucedida de foco no cliente.”

Essa mudança de foco está explicitada na definição de atuação para o segmento de varejo bancário e na nova missão: “Ser o melhor Banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas.”

Uma das ações que marcaram o início dessa nova orientação do Banco do Brasil foi a criação da área de comunicação e marketing, tendo como foco principal o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes. Costa (2000, p. 99) tece o seguinte comentário sobre a atuação da nova área:

“A unidade vem buscando estabelecer estratégias de marketing com decisões sobre a seleção do composto produto-mercado e a forma de competir. As ações de comunicação foram reorganizadas, a partir do ponto de vista do cliente, em cinco linhas estratégicas: serviços, conveniência, investimentos financeiros, parcerias e imagem institucional”.

Merece destaque a elaboração do documento Estratégia da Macrofunção Marketing, no qual estavam estabelecidas as políticas e diretrizes gerais de marketing e as específicas relacionadas a produtos, preço, promoção, praça, comunicação

institucional, endomarketing e atendimento, tendo como um de seus objetivos mais importantes o direcionamento da atuação da empresa em função do mercado e em consonância com as orientações estratégicas do conglomerado.

Dentro da orientação de foco no cliente e, tendo como um dos resultados esperados o atendimento integral dos clientes, a organização começou a buscar novos mercados em que pudesse atuar (seguridade, *agribusiness*, negócios com o Governo, mercado de capitais e administração de fundos de investimentos).

Além disso, as premissas estabelecidas no Programa de Ajustes 1995-1996 tinham como um dos objetivos traduzir as orientações estratégicas em conceitos que direcionassem a construção da organização para o foco no cliente.

Para melhor desempenhar a nova estratégia explicitada na sua missão, o Banco do Brasil modificou sua arquitetura organizacional. Durante entrevista concedida à pesquisadora, um diretor da instituição destacou que: "ocorreu significativa mudança em seu modelo organizacional, quando ela passou a se estruturar em unidades estratégicas de negócios, com foco no cliente, e a enfatizar os mercados priorizados".

A nova arquitetura organizacional destacava, como benefícios para a organização, o direcionamento da empresa para os negócios estratégicos, focalizando o mercado e clientes. Da mesma forma a identificação e o aproveitamento rápido das oportunidades, a delimitação e a avaliação dos resultados pela definição de áreas de atuação e de responsabilidade foram enfatizados.

Nesse mesmo período, foram elaboradas as estratégias mercadológicas para todas as áreas de negócios da instituição.

Esses fatores, aliados à melhoria do gerenciamento dos recursos alocados em cada uma das unidades e à apuração da margem de contribuição de unidades, produtos e segmentos de clientes, contribuíram para o incremento do resultado global do Banco do Brasil.

Essa nova arquitetura organizacional implementada pelo Banco do Brasil parece estar de acordo com Kotler (1998, p.659-661) quando destaca que "o foco passa a ser no processo e no resultado, definindo quais são os processos fundamentais para o seu negócio."

No entanto, percebe-se, como já dito anteriormente, que houve um início de movimento da empresa no sentido de se orientar para marketing, compatível com os diversos estágios descritos por Keith (1960) no artigo "*The Marketing Revolution*". O Banco do Brasil estava saindo de um estágio onde o foco era, eminentemente, produção, sem a preocupação com o atendimento das necessidades do mercado, para outro baseado na venda, pois, como foi observado por um diretor da instituição entrevistado, "ocorrem vários movimentos de venda baseados em campanhas internas de premiação para o atingimento de metas, sem a preocupação com a delimitação do público-alvo e com os desejos dos clientes."

As mudanças implementadas pelo Banco do Brasil parecem confirmar sua eficácia quando analisamos o desempenho empresarial utilizando o *balanced scorecard*, por intermédio da perspectiva financeira. A perspectiva financeira é representada pelos indicadores que expressam a geração de caixa para a manutenção do negócio e a agregação de valor econômico aos donos do capital. As principais relações dessa perspectiva estão ligadas à lucratividade, em função de resultados operacionais e não operacionais, retorno sobre o capital empregado, rentabilidade de investimentos específicos, EVA – *Economic Value Added*, crescimento das vendas e geração de fluxo de caixa (KAPLAN e NORTON, 1996).

Os resultados começaram a aparecer ainda no segundo semestre de 1996, quando o Banco do Brasil apresentou lucro de R\$ 254,9 milhões, que correspondeu a uma taxa de retorno anual sobre o patrimônio líquido de 9,3%.

Não foi possível realizar a avaliação da margem comercial, pois os instrumentos de mensuração de resultados encontravam-se em desenvolvimento, o que só foi possível a partir de 1996, e as demonstrações contábeis foram fortemente impactadas pelos eventos decorrentes do programa de ajustes e do plano de reestruturação.

No entanto, o período foi encerrado com importantes resultados alcançados: aumento da participação no mercado em segmentos de produtos tradicionais (20,2% dos depósitos à vista, 17,2% dos depósitos a prazo e 17,3% dos depósitos em poupança); consolidação da liderança na indústria de fundos de investimento e nas operações de câmbio; ascensão do cartão de crédito *Ourocard* ao primeiro lugar do ranking de bandeira Visa no País; ampliação das receitas provenientes de tarifas sobre serviços, que praticamente dobraram no exercício.

Quanto à perspectiva clientes, não foi possível elaborar uma avaliação mais acurada. Essa perspectiva, segundo a definição do *balanced scorecard*, está voltada para a determinação do conjunto de necessidades do cliente, que devem ser satisfeitas no sentido de atender aos objetivos de longo prazo da empresa (KAPLAN e NORTON, 1996).

Ainda com relação a perspectiva clientes, a instituição focalizou e potencializou ações nas áreas estratégicas de negócios e começou a realizar o monitoramento de mercado. Identificou novas oportunidades e segmentos de atuação, tais como seguridade, *agribusiness*, negócios com o Governo, mercado de capitais e de administração de fundos de investimentos. Por fim, definiu que seu principal foco de atuação deveria estar voltado para o varejo bancário.

A base de clientes, no entanto, não sofreu alterações significativas, permanecendo no mesmo nível observado em 1995, de 6,3 milhões, consequência da fase de reestruturação da organização, das ações mercadológicas e da adaptação dos canais de vendas existentes na instituição. O crescimento das vendas ocorreu com a mesma base anterior de clientes.

Entretanto, não foi possível analisar o grau de satisfação de clientes, por não existirem informações e parâmetros adequados de comparação relacionados com a fase anterior. Ademais, no período 1995-1996, havia apenas a intenção de se conhecer essa variável. Somente a partir de 1997 começam a ocorrer a interpretação e a sistematização dessas informações.

Percebe-se, que nessa primeira fase, apesar de seus esforços, a organização não conseguiu se orientar para marketing. Durante entrevista concedida à pesquisadora, um superintendente executivo da área de negócios destacou que:

“O cliente não era o centro das preocupações da organização, até porque, durante muito tempo, ela foi uma autarquia de crédito e não necessitava dele. O que ocorreu, apesar da intenção de se ter essa orientação, foi o desenvolvimento de vários produtos e serviços e sua comercialização para todo tipo de público-alvo existente.”

Os autores destacados no presente estudo, Kotler, Beemer e Shook e Unruh, afirmam que as organizações têm etapas ou estágios a cumprir para efetivamente se orientarem para marketing e, o Banco do Brasil tinha, ainda, um longo caminho a percorrer.

5.5 O PERÍODO 1997-1998

O ano de 1997 foi marcado pela crise no Sudeste Asiático e sua influência repercutiu no desempenho das bolsas de valores de todo o mundo. O Governo brasileiro reagiu a essa crise com o aumento das taxas de juros de 22% a.a., em outubro de 1997, para 43% a.a, em novembro de 1997, a fim de manter a atratividade do País ao capital internacional.

O Sistema Financeiro Nacional, que estava concluindo a sua reforma, confirmou as tendências de maior seletividade na concessão de créditos, no aumento da desintermediação financeira, na ampliação de investimentos em tecnologia. Percebeu-se, também, a continuação do processo de fusões e aquisições, a implementação de padrões internacionais de eficiência, a intensificação de parcerias e a focalização em segmentos definidos.

Esse período, no Banco do Brasil, pode ser caracterizado como a segunda fase da gestão "Ximenes", pois, após realizados os ajustes estruturais, a organização passou a reforçar as ações para a melhoria da atuação mercadológica, buscando aumentar a sua condição competitiva.

Para reforçar essa condição, o Banco do Brasil promoveu novos ajustes em 1997, em busca de negócios de maior rentabilidade e diversificação de produtos e serviços (BANCO DO BRASIL, 1997a).

A Figura 11 apresenta os eventos que influenciaram intensamente na orientação de marketing da organização.

Para atingir esses direcionamentos, a política geral de negócios da empresa estabeleceu políticas e diretrizes para mercados, produtos e serviços, parcerias e processos negociais (BANCO DO BRASIL, 1996d).

No mesmo ano, o Banco do Brasil elaborou o seu primeiro plano diretor voltado para a implementação das estratégias do conglomerado, das áreas de negócios e função, fornecendo parâmetros para a elaboração do orçamento anual, fixando os objetivos da organização e fornecendo alternativas de ação para a otimização do posicionamento mercadológico e a priorização do conjunto de ações definidas (Banco do Brasil, 1997b).

Nº	EVENTOS
I	Elaboração de plano diretor – ênfase na ampliação e consolidação da base de clientes.
II	Plano de ações para 1997 da área de comunicação e marketing (segmento de definição estratégica – assuntos mais relevantes: projeto de disseminação e planejamento de marketing; no segmento de informação: pesquisas de satisfação de clientes e painel da indústria financeira - mercado de pessoas físicas e jurídicas).
III	Início dos estudos para melhor segmentar o cliente pessoa física.
IV	Consolidação dos planos de marketing e análise dos mercados priorizados pela organização: governo, pessoa física e jurídica.
V	Modelo de segmentação do mercado pessoa jurídica
VI	Segmentação do mercado governo
VII	Lançamento do CARPIS – sistema de controle e avaliação de risco de produtos, serviços e investimentos.

Figura 11 - Eventos relevantes do período 1997-1998

O objetivo geral do plano diretor era obter retorno mínimo de 12% a.a. sobre o patrimônio líquido e tinha como principal objetivo a ampliação e consolidação da base de clientes, firmando a imagem de banco de varejo.

A preocupação com o cliente, já explicitada no plano diretor da organização, teve como pilar a unidade de comunicação e marketing. O plano de ações para 1997 dessa área enfocou a necessidade de ampliação do conhecimento e dos métodos de planejamento de marketing, dotando a empresa de instrumentos para a manutenção e a conquista de mercados e clientes, em um ambiente cada vez mais competitivo, buscando a disseminação da filosofia e a prática sistemática de marketing por todo o conglomerado (BANCO DO BRASIL, 1997c).

As atividades desse plano de ações foram divididas em dois grandes segmentos: o segmento de definição estratégica e o segmento de informação.

No primeiro caso, coube à coordenadoria de marketing a responsabilidade pela elaboração das políticas, diretrizes e estratégias de marketing que serviram de balizadores para a atuação das demais áreas do conglomerado.

Os segmentos priorizados estão detalhados na Figura 12.

Segmento de definição estratégica	Segmento de informação
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de marketing. • Consultoria em marketing. • Metodologias de marketing. • Disseminação da filosofia de marketing. • Identidade institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas de mercado. • Informações de produtos. • Informações de clientes. • Informações da concorrência. • Informações de praças. • Informações de oportunidades de marketing • Avaliação dos esforços de marketing

Figura 12 – Segmentos de definição estratégica e de informação.

Fonte: Banco do Brasil, 1997c.

Dentro do segmento de definição estratégica, enfatizou-se o projeto disseminação de marketing. A sensibilização e a capacitação dos funcionários eram as duas vertentes a que se propunha o projeto. A primeira vertente compunha-se de subprogramas que visavam criar, na instituição, um ambiente favorável à aplicação da filosofia de orientação para mercado e cliente. A segunda preparava os funcionários para as práticas diárias de marketing em todas as suas atividades.

As principais ações e programas do projeto disseminação de marketing visavam:

- Disseminação de conhecimentos, técnicas e práticas entre os empregados de todos os níveis da empresa, visando consolidar uma filosofia de marketing que colocasse o cliente em primeiro lugar;
- Criação e implementação de sistema de pesquisa de satisfação de clientes, para mensurar o seu grau de satisfação e ouvir as críticas e as sugestões sobre os serviços;
- Desenvolvimento de projeto para criação do sistema de *ombudsman*, com o objetivo de manter um canal de comunicação que possibilitasse a solução rápida dos problemas levantados pelos clientes, a partir de mecanismos de atendimento nas áreas de distribuição;
- Revisão dos processos que impactavam a relação do Banco do Brasil com o cliente;

- Revisão dos processos de treinamento para atendimento e vendas;
- Desenvolvimento de projeto de segmentação comportamental da clientela, com o objetivo de melhor posicionar a oferta de produtos para cada grupo de comportamento homogêneo;
- Desenvolvimento de sistema de informações de marketing;
- Desenvolvimento de planejamento de marketing de clientes das unidades de negócio.

Ainda com o intuito de disseminar o marketing para os funcionários, priorizaram-se seminários, palestras, cursos e treinamentos.

Entre as ações de capacitação, destacavam-se o Programa MBA Marketing e o curso Princípios de Marketing (BANCO DO BRASIL, 1997d).

O “Programa MBA Marketing” propunha-se a capacitar os funcionários do Banco do Brasil, em nível de especialização, para a consultoria e o desenvolvimento de atividades nas áreas da instituição, procurando aliar a visão interdisciplinar ao domínio do instrumental analítico; a perspectiva estratégica ao desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão e a ênfase na análise ambiental para compreensão dos impactos dentro da organização.

O curso “Gerência de Marketing” visava capacitar os funcionários do Banco do Brasil que atuavam na área de marketing para discutir, desenvolver e disseminar programas e ações de marketing do conglomerado.

Possibilitava, ainda, aprofundar a discussão dos conceitos fundamentais de marketing, enfatizando o seu papel na orientação de negócios; a compreensão do papel do marketing estratégico e do sistema de informações e pesquisa nas organizações; a orientação sobre as principais questões, estratégicas e instrumentos na tomada de decisões do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção); e a discussão das especificidades de marketing de serviços e marketing bancário, com ênfase nas questões da qualidade de serviços e do atendimento aos clientes interno e externo.

A área de comunicação e marketing, com o objetivo de aprofundar entendimentos sobre assuntos relacionados a orientações de mercado e de produtos, as

necessidades de distribuição, promoção e comunicação para os segmentos, desenvolveu o método de planejamento de marketing (Banco do Brasil, 1997d).

Como processo contínuo e permanente de implementação das estratégias da empresa, o planejamento de marketing, iniciado no primeiro semestre de 1997, contemplou um conjunto de planos para as unidades estratégicas, Fundação e o Centro Cultural Banco do Brasil. Esses planos agregavam as variáveis de mercado, o composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação), a caracterização dos segmentos priorizados a metas e parâmetros de aferição de resultados (BANCO DO BRASIL, 1997e).

Sobre esse assunto, um diretor, em entrevista concedida à pesquisadora, afirmou que: “em 1997 as áreas começaram a realizar o seu planejamento de marketing, de maneira estruturada, permitindo, assim, que o marketing começasse a permear a organização”.

Com relação ao segmento de informação do plano de ações para 1997, merecem destaque as pesquisas de marketing. As informações coletadas, além de serem usadas para conhecer os principais clientes e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, foram utilizadas no processo de avaliação do desempenho das agências. Um ex-diretor disse em entrevista à pesquisadora que “era uma forma de fazer com que as pesquisas não se constituíssem em mera informação, mas que fossem um instrumento para se alcançar o objetivo de melhoria do atendimento”.

Ainda em 1997, a instituição começou a participar dos painéis da indústria financeira – pessoa física e pessoa jurídica. Eram pesquisas anuais, que permitiam o entendimento das movimentações ocorridas no ambiente competitivo, dos pontos fortes e fracos de cada um dos concorrentes, das oportunidades e ameaças presentes no mercado de pessoas físicas e jurídicas usuárias de bancos, das formas como esse mercado se segmentava e das percepções e valorizações que o consumidor fazia dos atributos que compunham as ofertas existentes – tudo com vistas a conferir à ação de cada banco subscritor do serviço um maior nível de competitividade.

No mesmo ano, iniciam-se estudos para melhor segmentar o cliente pessoa física, onde seria utilizada a segmentação comportamental que permitia a formulação de estratégias diferenciadas de relacionamento. Além de tornar a oferta mais adequada

às necessidades de cada grupo, servia também de base para o acompanhamento dos clientes no tempo (migração, fragilização) e para mensuração do impacto das políticas comerciais. Com o objetivo de atender a essa demanda, contratou-se uma empresa de consultoria.

Por fim, cabe registrar a criação do acordo de trabalho para todas as áreas da organização, com o estabelecimento de metas para geração de resultados e para os principais negócios, ainda com forte orientação para produto. Simultaneamente, foi introduzido o programa de participações nos lucros e o resultado da organização ficou atrelado ao cumprimento das metas desse acordo.

No ano de 1998, a crise do sudeste asiático pode ser considerada como o principal motivo para a instabilidade econômica que persistiu, ocasionando maior seletividade nos mercados de capitais e dos fluxos financeiros mundiais, particularmente nos países emergentes (BANCO DO BRASIL, 1998a).

No Brasil, os reflexos foram sentidos especialmente com a diminuição da entrada de capitais externos. Por conta disso, entre junho e outubro de 1998, o País viu suas reservas internacionais caírem de cerca de US\$ 30 bilhões para níveis que, embora considerados como satisfatórios, sugeriam a adoção imediata de medidas para se evitar que a crise de confiança nos mercados emergentes prejudicasse a continuidade da estabilização econômica.

A primeira medida foi a elevação das taxas de juros, atingindo, no pico, 41,58% ao ano. Paralelamente, uma série de providências foi adotada para corrigir os rumos da economia, dentre as quais se destacavam os ajustes fiscais e as reformas previdenciária e administrativa.

Esse contexto de ajustes e a superação da crise também propiciaram oportunidades negociais para as empresas que melhor se adequassem ao novo ambiente. Principalmente no caso das instituições financeiras, abriu-se a possibilidade de criar condições para o fortalecimento da posição competitiva e a ampliação da atuação em segmentos considerados como estratégicos.

Diante desse novo cenário, o Banco do Brasil reviu parâmetros de qualidade de crédito, diversificou a oferta de produtos e serviços, racionalizou custos e investiu intensamente em tecnologia. A instituição passou a ter como foco negocial a ampliação da base de clientes (visando o aumento da arrecadação com tarifas sobre

serviços), a alavancagem de negócios de comércio exterior e a diluição do risco de crédito (BANCO DO BRASIL, 1998a).

Um dos principais objetivos gerais do plano diretor tinha como ênfase o retorno sobre o patrimônio líquido de, no mínimo, 12% no exercício.

Destacam-se, abaixo, os principais objetivos negociais do plano diretor:

- Ampliação da base de clientes por intermédio de pessoas jurídicas de pequeno e médio portes, pessoas físicas, mediante incremento de negócios com empresas e de convênios com governos estaduais e municipais.
- Manutenção da liderança no mercado de fundos
- Atingimento da liderança no mercado de cartões
- Ampliação do volume de operações de crédito com base em recebíveis (duplicatas e cheques descontados) (BANCO DO BRASIL, 1998b).

Em continuidade ao processo de planejamento de marketing desenvolvido em 1997, buscou-se o desenho do comportamento de marketing da empresa. Entende-se o comportamento de marketing como o conjunto de respostas da empresa a estímulos de mercado. As respostas podem ser de antecipação ou de reação no delineamento do mercado, na determinação das motivações de compra, no ajustamento do produto e preço, na definição de canais de distribuição, de comunicação intra e extra-empresa e das ações de pré-compra, compra e pós-compra (BANCO DO BRASIL, 1997e).

Em 1998, ocorreu, também, a consolidação dos planos de marketing. O comportamento de marketing que emergiu dessa consolidação tinha caráter reativo. Os planos das unidades trataram, em primeiro lugar, de mapear demandas e ações mercadológicas observáveis nos ambientes de atuação da empresa (BANCO DO BRASIL, 1997e).

Nessa consolidação foram analisados os mercados prioritários para a atuação da organização, conforme explicitado na Figura 13, baseado no tripé negocial – governo, pessoa física e pessoa jurídica, onde são detalhados os fatores necessários de sucesso e os pontos de estrangulamento.

Mercados prioritários	Fatores necessários para sucesso	Pontos de estrangulamento
Pessoa Física	<ul style="list-style-type: none"> • Conforto e comodidade • Vários canais de distribuição e conveniência • Serviços informatizados • Atendimento diferenciado, rápido e cortês • Gerentes acessíveis e com autonomia • Taxas de aplicação e empréstimos, financiamentos e arrendamentos competitivas • Variedades de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação tecnológica e baixa automação • Sistemas insuficientes e inadequados • Pontos de auto-atendimento insuficientes • Falta de canais alternativos de venda • Atendimento moroso e burocrático • Taxas pouco flexíveis • Inexistência de estratégia de vendas cruzadas • Atendimento não diferenciado por segmentos e nichos
Pessoa jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento de parceria de longo prazo • Disponibilidade e confiabilidade de crédito • Rede de agências estrategicamente posicionada • Qualidade na prestação de serviços • Serviços de assessoria financeira • Gerenciamento financeiro através da tecnologia avançada • Atendimento diferenciado • Agilidade nas decisões • Atendimento por gerente de conta • Acompanhamento a solicitações fora da rotina • Taxas competitivas (financiamento e aplicação) • Forte capacidade em operações internacionais (<i>Taylor-made</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiência da rede de agências em algumas regiões • Falta de canais alternativos de venda • Funcionários pouco treinados e informados • Limitação tecnológica e baixa automação • Pouca orientação ao cliente • Divulgação insuficiente de produtos e serviços • Morosidade e burocracia no atendimento • Falta de flexibilidade ou alçada para negociação • Taxas pouco flexíveis • Falta de especialização dos funcionários • Inexistência de estratégia de vendas cruzadas
Governo	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização dos recursos administrados pela organização • Racionalização dos serviços com redução de custos • Informatização dos serviços com integração aos sistemas da instituição • Informações e prestações de contas tempestivas • Profissionais qualificados • Agilidade para atender aos imprevistos de ordem política e legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco relacionamento público-social • Inexistência de dependências especializadas no segmento • Sistemas insuficientes e inadequados • Limitação tecnológica e baixa automação • Conhecimento parcial do mercado • Treinamento inadequado dos funcionários

Figura 13 – Fatores necessários para o sucesso e pontos de estrangulamento

Fonte: Banco do Brasil, 1997e.

No Banco do Brasil, o ano de 1998 foi marcado pela divulgação do modelo de segmentação do mercado pessoa jurídica, construído a partir de características de

consumo observadas em empresas, faturamento e aspectos que elas valorizam na sua relação com bancos. A partir da segmentação, definiram-se parâmetros de abordagem diferenciados a clientes de cada segmento, coerentes com as suas características. Subsegmentou-se esse mercado em três níveis, dedicando atendimento diferenciado para cada um deles (BANCO DO BRASIL, 2000e).

O subsegmento *corporate* constituiu-se de empresas com faturamento anual superior a R\$ 100 milhões. O atendimento era personalizado a partir de unidades exclusivamente voltadas para o relacionamento com esse subsegmento.

O subsegmento *middle market* constituiu-se de empresas com faturamento bruto anual entre R\$ 1,2 milhão a R\$ 100 milhões. O atendimento era diferenciado e o gerenciamento era realizado por carteiras de clientes.

O subsegmento *small business* constituiu-se de empresas com faturamento anual de até R\$ 1,2 milhão. O atendimento era massificado utilizando-se o auto-atendimento e os produtos eram padronizados.

Um superintendente executivo da área de negócios com pessoas jurídicas, disse em entrevista à pesquisadora que:

“A criação do gerente de contas do subsegmento *corporate* ajudou a melhorar a imagem do Banco do Brasil, pois as decisões passaram a ser mais ágeis em decorrência da delegação de autoridade e da construção de fluxos decisórios mais eficientes, reduzindo aquela visão que o mercado tinha de um banco burocrático.”

A segmentação do mercado governo foi construída a partir de sua importância político-estratégica, potencialidade de negócios e características, enquanto esferas de governo.

Esse mercado estava subsegmentado em dois níveis, dedicando atendimento especializado para cada um deles.

No subsegmento Governo Federal, a instituição constituía-se no principal agente financeiro da União, realizando a movimentação dos recursos do Tesouro Nacional, administrando e agenciando fundos e programas diversos, realizando transferências constitucionais, arrecadando tributos, pagando salários aos servidores da União e administrando os seus haveres. Tinha como estratégia o atendimento personalizado, oferecendo produtos, serviços e soluções customizadas para o cliente e priorizando a inovação de produtos e serviços voltados para o atendimento de políticas públicas.

Com relação ao subsegmento governo estadual e municipal, o Banco do Brasil atuava como parceiro da administração pública estadual e municipal, buscando consolidar sua imagem de principal aliado e agente financeiro, desenvolvendo soluções adequadas para os seus problemas administrativos e financeiros.

A construção do modelo de segmentação para o mercado de pessoa física teve continuidade com o levantamento de dados para as simulações estatísticas e testes. Para auxiliar nesse trabalho, foi desenvolvido pela unidade controladoria um sistema de avaliação de rentabilidade de clientes, que permitia a identificação do retorno auferido com cada cliente que transicionava com o Banco do Brasil.

Além disso, em 1998, foi lançado um instrumento que orientava e padronizava os procedimentos de criação e de revitalização de produtos, serviços e investimentos, denominado CARPIS, tendo como finalidade avaliar os riscos associados e a atribuição dos pontos de controle em relação à avaliação mercadológica nas fases de prospecção de sua viabilidade e na fase de desenvolvimento. (BANCO DO BRASIL, 1998c).

5.6 ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1997-1998

No período analisado, a organização continuou o seu propósito de se orientar para marketing.

Durante entrevista concedida à pesquisadora, um superintendente executivo da área de negócios teceu os seguintes comentários sobre a orientação da organização: “a instituição começou a se orientar para marketing, descobrindo em que mercados atuar, que nichos deveria explorar, a identificar o seu público-alvo, a sua segmentação, as suas necessidades e os seus processos.”

A análise do período caracterizado será realizada utilizando-se das recomendações dos principais autores citados na fundamentação teórica, em especial de Unruh (1998) com o seu modelo *customerize*, onde são abordados os principais estágios para que uma organização possa se orientar para marketing: obter o compromisso da alta gerência, compreender os clientes, estabelecer estratégias voltadas para os clientes, cultivar funcionários dedicados aos clientes, desenvolver e prestar serviços

orientados para os clientes, reter os atuais clientes, conquistar novos clientes, utilizar a tecnologia e os sistemas de medição.

5.6.1 Obter o compromisso da alta gerência

Kotler (1998, p. 659-661), recomenda que “para construir uma orientação de marketing na empresa é necessário convencer a equipe gerencial a ter foco no consumidor.”

A alta direção, de acordo com Unruh (1998), deverá liderar, motivar e capacitar os funcionários para adotarem a visão da organização em suas atividades.

Como foi analisada no período anterior, a elaboração de uma nova estratégia para a organização, em 1995, que redundou na revisão da missão em que foi estabelecida a orientação para a busca da melhoria da satisfação dos clientes, bem como o redesenho organizacional, teve início em 1996, com a estruturação de áreas voltadas para o foco no cliente as quais revelaram o grau de comprometimento da alta cúpula da empresa com a orientação para o mercado.

O envolvimento da alta gerência ganha força, no período 1997-1998, com a construção da política geral de negócios e do plano diretor, que continham as primeiras orientações objetivas voltadas para o mercado de atuação do Banco do Brasil.

A política geral de negócios é constituída de orientações de longo prazo para a gestão da organização, onde são abrangidos os princípios, premissas e os comportamentos permanentes para a atuação da organização nos diversos mercados e para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos organizacionais, sendo definida pelo conselho de administração da instituição.

Com relação ao plano diretor, ocorre o envolvimento das esferas decisórias da organização (comitê executivo e a diretoria) na formulação dos planos corporativos, negociais e funcionais.

A organização teve a preocupação de disseminar essas orientações. Esses documentos foram divulgados para todos os funcionários da instituição, inclusive com a definição de indicadores e metas que deveriam ser cumpridos, visando

contribuir para o resultado financeiro da organização, por intermédio de um acordo de trabalho estabelecido.

5.6.2 Compreender os clientes

A compreensão dos clientes é o conhecimento de quem são eles, quais são as suas necessidades e expectativas e o oferecimento de produtos e serviços adequados.

Com relação ao Banco do Brasil, os principais públicos-alvo, do período analisado, estão incluídos nos seus mercados de atuação e listados a seguir:

- Pessoa física – inclui os consumidores no País e no exterior e empresas individuais.
- Pessoa jurídica – inclui as empresas privadas de todos os setores e portes, cooperativas dos setores produtivos e serviços e empresas públicas de grande porte, que estão segmentados em *small business*, *middle market* e *corporate*.
- Setor público – inclui o Governo Federal, os governos estaduais e municipais, as autarquias, as fundações e as empresas públicas com alta vinculação à administração direta, legislativo, judiciário, que estão subsegmentados em Governo Federal, estadual e municipal.

A importância do conhecimento das necessidades dos clientes do Banco do Brasil é destaque no documento consolidação do planejamento de marketing 1997/1998:

“A partir da identificação de seus públicos confrontada com a análise dos produtos atuais ou potenciais, é possível definir carências não atendidas e detectar pontos a serem melhorados na orientação de marketing da instituição”.

Deve-se acrescentar, segundo Beemer e Shook (1998), que, além da identificação das necessidades dos clientes, a empresa deve oferecer formas de atendimento melhores do que as utilizadas pela concorrência. Todos esses aspectos são fundamentais para que uma organização possa ser orientada para marketing.

Unruh (1998, p. 29) comenta que:

"A compreensão sobre o que os clientes valorizam é muito complexa, pois envolve saber não apenas o que eles valorizam anualmente, mas também que valores novos estão sendo criados pelos concorrentes. As técnicas para se descobrir isso se tornaram mais numerosas e passaram a exigir mais tempo para serem implementadas e analisadas."

Várias técnicas são utilizadas para descobrir o que os clientes realmente valorizam; as mais importantes são: as pesquisas de satisfação de clientes, os bancos de dados e as centrais de atendimento ao cliente (UNRUH, 1998).

O Banco do Brasil utilizava, para compreender os seus clientes, as pesquisas de satisfação e a central de atendimento ao cliente.

A pesquisa de marketing é assim definida por Mattar (1996, p.15):

"É a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração."

O documento consolidação do planejamento de marketing 1997/1998 enfatiza a importância da realização de pesquisas:

"A realização de pesquisas é uma das principais formas de que dispõe a organização para obter informações a respeito do mercado onde atua, possibilitando a adequada definição ou correção de sua estratégia de ação. Por meio de pesquisas, a organização pode conhecer as necessidades, o comportamento e o nível de satisfação de seus diferentes públicos, identificar a imagem que esses públicos formaram a seu respeito, verificar o nível de motivação de seu público interno e analisar a sua participação junto à empresa."

Nesse período foram realizadas pesquisas de satisfação relacionadas aos clientes do mercado de pessoa física e de governo (atual setor público). A pesquisa do cliente governo merece destaque, por se constituir na primeira tentativa realizada por uma instituição financeira para compreender as principais demandas de órgãos de governo em relação a bancos, bem como para verificar a avaliação do Banco do Brasil junto a esse público.

Os resultados não foram os esperados. A pesquisa constituiu-se apenas em "uma tentativa" de se conhecer os clientes desse mercado. Isso ocorreu devido à inexperiência da organização e do instituto de pesquisas na condução dos temas considerados importantes para o setor público.

Além do mais, o cliente governo era reativo porque, até aquele momento, não tinha sido convidado a opinar a respeito de relacionamentos, produtos e serviços

bancários. As informações resultantes dessa pesquisa foram pouco utilizadas pela empresa.

Ainda em 1997-1998, a organização começou a participar dos painéis da indústria financeira pessoa física e jurídica, que tinham como objetivos o entendimento do ambiente externo das instituições financeiras, com as suas ameaças e oportunidades, o comportamento da concorrência, entre outros aspectos. A análise dessas pesquisas será realizada, na parte referente ao desempenho empresarial, perspectiva cliente do *balanced scorecard*.

No período analisado, a organização não dispunha de banco de dados único sobre os clientes; as informações eram dispersas e pouco divulgadas para as demais áreas da instituição.

Um executivo da área de estratégia, comunicação e marketing, em entrevista concedida à pesquisadora, comenta que a organização começou, também, a oferecer canais de contato com o cliente, tendo como objetivo ouvir as suas opiniões e reclamações, denominado BB-Responde - sistema de atendimento aos clientes que utilizava uma central telefônica.

Essa central, que tinha como objetivo ouvir as críticas e as sugestões dos consumidores e solucionar rapidamente os seus problemas, no período analisado, atendeu 887 mil ligações, sendo que 99,6% das reclamações foram solucionadas. O BB-Responde recebeu o certificado internacional de qualidade ISO 9002, resultado da otimização do gerenciamento e da operacionalização do sistema.

Além disso, foi criado um sistema orientado para a coleta de dúvidas e sugestões dos funcionários localizados na rede de agências – BB-Resolve, ponto vital para a manutenção de um melhor atendimento aos clientes, o qual estava integrado com as áreas de negócios para servir de *feedback* no processo de gestão dos negócios e mercados, bem como para a rápida solução daquelas reclamações dos clientes que não puderam ser atendidas diretamente pela central de atendimento.

5.6.3 Estabelecer estratégias voltadas para os clientes

De acordo com Unruh (1998, p. 61) “a boa estratégia toma o que a organização sabe sobre os seus clientes e o transforma em um plano exeqüível de ação. A estratégia define como a empresa criará valor para os clientes.”

O mesmo autor destaca que um dos elementos principais da estratégia da empresa é a identificação dos clientes aos quais deseja servir.

Para o Banco do Brasil, no período 1997-1998, o estabelecimento de estratégias voltadas para os clientes estava relacionado à segmentação de clientes detalhada no item “compreender os clientes” e também ao planejamento de marketing e a sua consolidação.

A organização tinha como principal objetivo a consolidação e a ampliação da base de clientes, que constava do plano diretor. Para atingir tal objetivo, a instituição necessitava de um instrumento de planejamento que possibilitasse às suas áreas trabalharem as orientações de mercado e de produtos, as necessidades de distribuição, promoção e comunicação para os segmentos priorizados.

Utilizou-se o planejamento de marketing, que, de acordo com Cobra (1992, p. 87), “é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”.

Além disso, o documento consolidação do planejamento de marketing analisou os mercados de atuação da instituição, ou seja, pessoa física, pessoa jurídica e governo, por intermédio dos fatores de sucesso e pontos de estrangulamento, dos principais produtos e serviços oferecidos, do tipo de distribuição da organização, das formas de promoção e comunicação utilizadas com os clientes.

Dessa análise foram divulgados os seguintes resultados, que estão detalhados a seguir:

- Na priorização dos mercados, havia a indicação de relacionamento com consumidores que buscavam e posicionavam o Banco do Brasil como um banco de varejo – que atendia as necessidades de produtos e serviços padronizados,

com estrutura informatizada e que agilizava o relacionamento sem perda de personalidade no atendimento;

- Para o mercado de pessoas físicas, de modo geral, os produtos e serviços apresentavam características para consumo de massa, coerente com a imagem de banco de varejo pretendida e, para o mercado de pessoas jurídicas, os produtos eram pouco sofisticados;
- A multiplicidade de acesso aos produtos e serviços prestados parecia ser a condição para o relacionamento com os mercados priorizados. As ações propostas para praça indicavam, entre outros pontos, a criação de canais alternativos, informatização, maior participação das agências na indicação dos consumidores a serem alvos de promoções, incremento de venda cruzada e venda de produtos a não-correntistas;
- A comunicação direta com a indicação da existência dos produtos e serviços, onde e como obtê-los, poderia funcionar como alavancador de novos relacionamentos e também para o fortalecimento da imagem de banco de varejo;
- As ações propostas para a promoção e a comunicação compreendiam a divulgação dos canais alternativos; a comunicação com nichos de não-consumidores; promoções de vendas com descontos de tarifas; *sítes* na Internet; prêmios por fidelidade; linguagem adequada na folheteria e comunicação segmentada por mercado e regiões.

A partir desses resultados, a organização modificou vários procedimentos e muitas dessas recomendações foram adotadas no período analisado e nos anos posteriores, levando a instituição a adotar estratégias voltadas para o atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes, fazendo com que o cliente fosse cada vez mais priorizado.

5.6.4 Cultivar funcionários dedicados aos clientes

Para garantir a permanente orientação de marketing, as organizações devem promover a disseminação da cultura de foco no cliente para todo o seu corpo funcional. Conforme explica Kotler (1998, p. 659-661) “é necessário desenvolver

programas internos de treinamento em marketing, com o objetivo de desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes de marketing”.

No período analisado, o plano diretor do Banco do Brasil tinha como principal objetivo a ampliação e a consolidação da base de clientes. Para que isso ocorresse, era necessário que os funcionários da organização estivessem capacitados para cumprir esse direcionamento.

Para cumprir tal orientação foi elaborado o documento plano de ações para 1997, em que constava o projeto de disseminação de marketing, que tinha como objetivo difundir a filosofia e a prática de marketing para toda a organização, com foco no cliente.

Nesse período, foram treinados 183 funcionários no programa MBA Marketing e 780 no curso de Gerência de Marketing. Além de terem sido realizados seminários, palestras e treinamentos que tinham como objetivo transmitir os conceitos da administração com foco no cliente, práticas de mercado e forma de atuação de empresas voltadas para o cliente.

A organização, em 1997-1998, não dispunha de veículos de comunicação internos, tais como, revistas, agência de notícias e televisão, para disseminar a orientação de marketing.

Cabe ressaltar que os planos de capacitação do período 1997-1998 foram cumpridos integralmente.

Outro aspecto importante na busca do envolvimento dos funcionários foi a implantação de um acordo de trabalho com indicadores e metas negociais voltadas para o aumento da satisfação dos clientes.

5.6.5 Desenvolver e prestar serviços orientados para os clientes

Segundo Unruh (1998), prestar serviços orientados para as necessidades dos clientes significa desenvolver “serviços únicos”, a partir da criação e manutenção de sistemas de informação sobre os clientes e do controle da qualidade dos serviços prestados.

Um sistema de informações de marketing, conforme explica Kotler (1998, p. 111), “consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir as informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em marketing”.

No período analisado, já constava do documento plano de ações para 1997, como uma das principais atividades do projeto de disseminação de marketing, o desenvolvimento de sistema de informações de marketing. As informações existentes encontravam-se dispersas pelos inúmeros órgãos da empresa, sem que houvesse coleta e análises sistematizadas e integradas dos elementos regularmente ou eventualmente levantados junto ao mercado.

Por isso, a organização teve a necessidade de criar um sistema de informações de marketing. Esse sistema seria composto de três projetos interligados: módulo de informações de produtos, de inteligência competitiva e de informações de potencial de mercado.

Embora previsto, o sistema não chegou a ser implementado. Um diretor da organização afirmou em entrevista à pesquisadora que: “todos os recursos para o desenvolvimento de sistemas de processamento de dados foram canalizados para a criação e o aperfeiçoamento de produtos e serviços, bem como para a modernização do atendimento ao cliente”.

Além disso, a qualidade dos serviços prestados constituiu-se, também, em uma das prioridades da organização. Para que isso ocorresse, foi implantado o Programa de Qualidade Total. Na área de qualidade, dois prêmios marcaram o desempenho do Banco do Brasil: “Qualidade em Bancos 1998”, da Revista Banco Hoje e das entidades que representavam os segmentos de clientela bancária e “Qualidade do Governo Federal”.

Ainda, com relação ao desenvolvimento e a prestação de serviços orientados para os clientes, Beemer e Shook (1998) destacam que os clientes devem conhecê-lo e saber que a sua organização oferece aquilo que ele deseja e quais são as vantagens de seus produtos e serviços em relação à concorrência.

No período 1997-1998, além de crescer na comercialização dos produtos e serviços existentes, a organização, monitorando o mercado e visando atender as

necessidades e expectativas dos seus clientes, criou treze novos produtos e serviços.

Entre os produtos e serviços lançados, destacam-se o BB *shopnet*, o ourocard 500, o classcard internacional, o classcard visa fácil, o super sorteio clube ouro, a cobrança automatizada e a conta garantida BB.

Além disso, a preocupação da instituição com o oferecimento de produtos e serviços adequados aos clientes e ao mercado propiciaram a criação de um instrumento denominado CARPIS (sistema de controle e avaliação de riscos de produtos, serviços e investimentos).

Durante entrevista concedida à pesquisadora, um superintendente executivo da área de negócios, com relação a esse instrumento, enfatizou que:

“A organização deu um grande salto quando estabeleceu um roteiro para a criação de produtos e serviços, em que é necessária a realização de articulações com as demais áreas envolvidas, antes deles serem aprovados e colocados no mercado. E que devem ser, também, analisadas a concorrência, as necessidades dos clientes e a sua viabilidade econômica. Além disso, eles precisam ser homologados nos sistemas de contabilidade e registro em todo o seu processo, fazendo com que nasçam produtos e serviços adequados.”

5.6.6 Reter os atuais clientes

Para a retenção dos atuais clientes, é necessário praticar o marketing de relacionamento, a partir da avaliação dos clientes atuais e do foco em clientes de alto valor para a organização, de acordo com Unruh (1998).

A retenção dos clientes considerados importantes foi estabelecida como uma das prioridades pela instituição. Tal direcionamento está evidenciado em alguns dos seus principais documentos.

O principal objetivo do plano diretor de 1997 refere-se à consolidação da base de clientes e o plano de ações para 1997 ressalta a necessidade de ampliação do conhecimento e dos métodos de planejamento de marketing, dotando a empresa de instrumentos para a manutenção de clientes e mercados.

Além disso, para reter os clientes, o Banco do Brasil começou a segmentá-los. Segmentar significa classificá-los a partir de um ou mais critérios considerados como relevantes e agrupá-los em grupos homogêneos. Os critérios permitem melhor

identificá-los para estabelecer estratégias mais eficazes de relacionamento e de negócios.

A segmentação tornou-se necessária no Banco do Brasil, porque nem todos os clientes eram iguais em seus comportamentos e necessidades, e precisavam de produtos, serviços e atendimento que levassem em conta essas diferenças.

A organização segmentou o seu público-alvo em pessoas físicas, jurídicas e governo.

No período analisado, realizaram-se estudos para melhor segmentar o cliente pessoa física. Essa ação foi necessária porque a segmentação anterior desse cliente era realizada, exclusivamente, por renda, o que orientava o desenvolvimento e a adequação do portfólio de produtos e serviços com foco na automação de processos e na massificação do crédito, que não se traduziu em modelo de atendimento.

A nova segmentação passou a utilizar critérios como tempo de relacionamento com a organização, tipo e número de operações realizadas, os produtos consumidos, canal de distribuição preferido, idade, renda, entre outros itens.

O modelo de segmentação do mercado pessoa jurídica foi construído a partir das características de consumo observadas em empresas, faturamento e aspectos que elas valorizavam em relação a bancos. A partir da segmentação definiram-se parâmetros de abordagem diferenciados a clientes de cada subsegmento, coerente com as suas características. Esse mercado foi subsegmentado em três níveis: *corporate*, *middle market* e *small business*, dedicando atendimento diferenciado para cada um deles.

A segmentação do mercado governo foi construída a partir de sua importância político-estratégica, potencialidade de negócios e as características enquanto esferas de governo. Esse mercado foi subsegmentado em dois níveis: governo federal e governos estaduais e municipais, dedicando atendimento especializado para cada um deles.

5.6.7 Conquistar novos clientes

As organizações escolhem, de maneira seletiva, quando decidem atrair novos clientes. Elas usam as informações que têm sobre os atuais clientes para identificar clientes novos que tenham a possibilidade de lhes trazer mais benefícios – agora e no futuro, segundo Unruh (1998).

O Banco do Brasil, no período sob análise, passa a ter como um dos seus focos de negócios a ampliação da base de clientes, que está evidenciado no primeiro objetivo do plano diretor “ampliar a base de clientes” e também em um dos seus objetivos negociais “ampliar a base de clientes por intermédio de pessoas jurídicas de pequeno e médio portes, pessoas físicas, mediante o incremento de negócios com empresas e de convênios com os governos estaduais e municipais.”

A instituição parece ter adotado essa orientação, pois decidiu aumentar sua base de clientes, dentro dos parâmetros estabelecidos pelo plano diretor. Seguindo esse direcionamento, o Banco do Brasil obteve bons resultados.

Encerrou 1998 com 9,4 milhões de contas correntes de pessoas físicas, uma elevação de 2,3 milhões em relação a 1997 – incremento de 32%, resultado da ampliação dos produtos e serviços oferecidos e a efetivação de convênios de folha de pagamento com empresas atendidas pelo Banco do Brasil.

No mercado pessoa jurídica o destaque foi para a consolidação de parcerias negociais, que envolveu um amplo leque de negócios com empresas: operações de crédito com base em recebíveis (desconto de cheques, antecipação de crédito ao lojista), gerenciamento especializado de carteiras de clientes de grande e médio portes, operações de arrendamento mercantil, entre outros.

O subsegmento *middle market* contava com cerca de 50.174 clientes, em 1.148 carteiras, e o atendimento aos clientes do subsegmento *corporate* alcançou 339 grupos empresariais.

Com relação ao mercado governo (atual setor público), o Banco do Brasil tornou-se o banco oficial dos Estados do Acre, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima e Tocantins, atendendo, assim, cerca de 266 mil servidores ativos, e passou a ser o principal agente financeiro de centenas de

municípios, que efetuavam o pagamento de seus servidores e fornecedores, o recebimento de impostos e o gerenciamento de seu caixa único através da instituição.

5.6.8 Utilizar a tecnologia e os sistemas de medição

A tecnologia não apenas acelera o fluxo de negócios como pode auxiliar as empresas a conhecer os seus clientes e prestar-lhe os melhores serviços, ajudando também os funcionários a aumentar os conhecimentos sobre a empresa e os clientes, capacitando-os a dar informações e prestar os serviços de maneira mais profissional e consistente, de acordo com Unruh (1998).

Uma das prioridades da organização, no período 1997-1998, foi a modernização de seu parque tecnológico, que permitiu maior capacidade de processar dados e de oferecer transações automatizadas para os clientes, acompanhados de agilidade, segurança e comodidade.

Para que isso ocorresse, uma das ações adotadas foi a inauguração, em 1998, do seu complexo de tecnologia, que armazena os dados da empresa. O complexo tem a capacidade para substituir qualquer um dos três centros de processamento de dados localizados no Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília, em caso de contingência.

Beemer e Shook (1978, p.72-73) destacam como atributo essencial para a implementação de uma bem-sucedida estratégia de marketing que “a organização desenvolva um plano de distribuição com canais adequados para vender seus produtos ou serviços para o cliente”.

O Banco do Brasil adotou tal orientação porque passou a oferecer, além de sua rede física (constituída de agências e postos de atendimento bancários), os canais eletrônicos (terminais de auto-atendimento, postos de atendimento eletrônico) para os seus principais clientes.

No período sob análise, foram instalados 12.456 terminais de auto-atendimento, incluindo terminais de múltiplas funções, dispensadores de cheques e receptores de depósitos.

Ao final de 1998, os clientes tinham à sua disposição 2.189 salas de auto-atendimento, onde podiam realizar praticamente todas as operações antes disponíveis apenas nos guichês de caixa, reduzindo as filas e agilizando o atendimento.

Além disso, foram instalados 923 novos postos de atendimento eletrônico – PAE e criados 89 postos avançados de atendimento – PAA, que eram dependências localizadas em municípios atendidos por apenas uma instituição bancária, o que tornava o Banco do Brasil presente em 2.112 cidades, com o total de 5.492 pontos de atendimento, dos quais 2.819 eram agências on-line. A organização passou a ter a maior rede de distribuição entre os bancos do País.

Unruh (1998, p.173) afirma que “os sistemas de medição estimam como a empresa está se saindo em cada passo de retenção de clientes, da descoberta dos seus principais valores e do cálculo do ganho de participação de mercado”.

Os sistemas de medição mais utilizados são as pesquisas de satisfação de clientes e o banco de dados de marketing.

As empresas têm se utilizado, com bastante frequência, do banco de dados de marketing (*database marketing*). As informações detalhadas sobre os clientes ajudam as empresas a prever quem comprará e quando, e que clientes selecionar para que tipo de relacionamento, de acordo com Unruh (1998).

O mesmo autor (1998, p. 146) comenta, ainda, que:

“O processo implica em um conhecimento mais aprofundado dos clientes e dos elementos que conduzem a uma campanha de marketing bem-sucedida. O aprendizado não acaba nunca e, felizmente, os esforços produzirão cada vez mais negócios com clientes lucrativos.”

As pesquisas de satisfação de clientes e do painel da indústria financeira estão citadas no item “compreender os clientes”. Vale ressaltar que a análise do painel da indústria financeira foi realizada na parte referente ao desempenho empresarial, perspectiva clientes do *balanced scorecard*.

No período analisado, a organização não dispunha de um banco de dados de marketing. O que existia nos mercados de atuação da instituição (pessoas físicas, jurídicas e governo) eram informações dispersas e com parâmetros diferenciados. Essas informações não ajudavam a conhecer e entender em profundidade os principais anseios dos seus clientes priorizados e na realização de negócios.

5.6.9 Desempenho empresarial

Nessa seção, é analisado o desempenho empresarial do Banco do Brasil, levando-se em consideração as perspectivas financeira e de clientes.

Com relação ao desempenho empresarial a instituição obteve resultados bastante significativos, no período analisado. Isso ocorreu, em parte, fruto das alterações implementadas, principalmente com a mudança de foco da instituição para a orientação de marketing.

Kaplan e Norton (1996), ao descreverem a perspectiva clientes do *balanced scorecard*, enfatizaram que o foco da organização está na determinação do conjunto de necessidades do cliente, que devem ser satisfeitas no sentido de atender aos objetivos financeiros. As medidas e metas utilizadas para atingir esses objetivos incluem a satisfação, a aquisição de novos clientes e a participação nos segmentos priorizados, entre outros.

O Banco do Brasil parece estar trilhando esse caminho, pois os resultados começaram a aparecer. A base de clientes, que somava 6,3 milhões ao final de 1996, aumentou para 7,9 milhões em 1997 e terminou 1998 com o total de 10,3 milhões, significando um nível de participação de mercado de 23,2%.

Empregou-se, também, para avaliar os resultados obtidos na perspectiva cliente, o painel da indústria financeira, que passou a ser utilizado pelo Banco do Brasil a partir de 1997, como instrumento balizador de suas estratégias mercadológicas e de avaliação dos resultados alcançados.

Para o mercado de pessoas físicas, esse painel foi realizado com uma amostra de 2.100 clientes em 1997 e 4.300 em 1998, nas capitais dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia, Distrito Federal, Pernambuco, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina, bem como a capital e os dois principais centros urbanos do Estado de São Paulo. Abrangeu, preponderantemente, uma amostra com faixa de renda entre R\$ 1.500 a R\$ 4.000, de pessoas casadas e com grau de instrução variando de colegial a universitário completo.

Com relação a essa amostra, utilizou-se a avaliação do “ganho de importância”, que representava uma síntese dos aspectos mais valorizados pelos clientes: eficiência e qualidade de serviços e produtos; nível de informatização de todos os serviços prestados; disponibilidade de atendimento eletrônico, nas agências, 24 horas por dia, inclusive nos finais de semana e feriados; desburocratização, facilidade de operar, dispensando idas ao banco para assinatura e informações adicionais e qualidade e localização de pontos de saque, quiosques, caixas eletrônicos existentes para utilização.

O eixo horizontal da Figura 14 representa o grau de importância obtido pela ponderação entre o nível de importância dado pelos clientes em relação aos atributos acima e as notas dadas por esses clientes aos bancos em relação a esses mesmos atributos. O eixo vertical representa o percentual de transações realizadas pelo cliente com cada banco em relação ao total de transações realizadas por esses clientes.

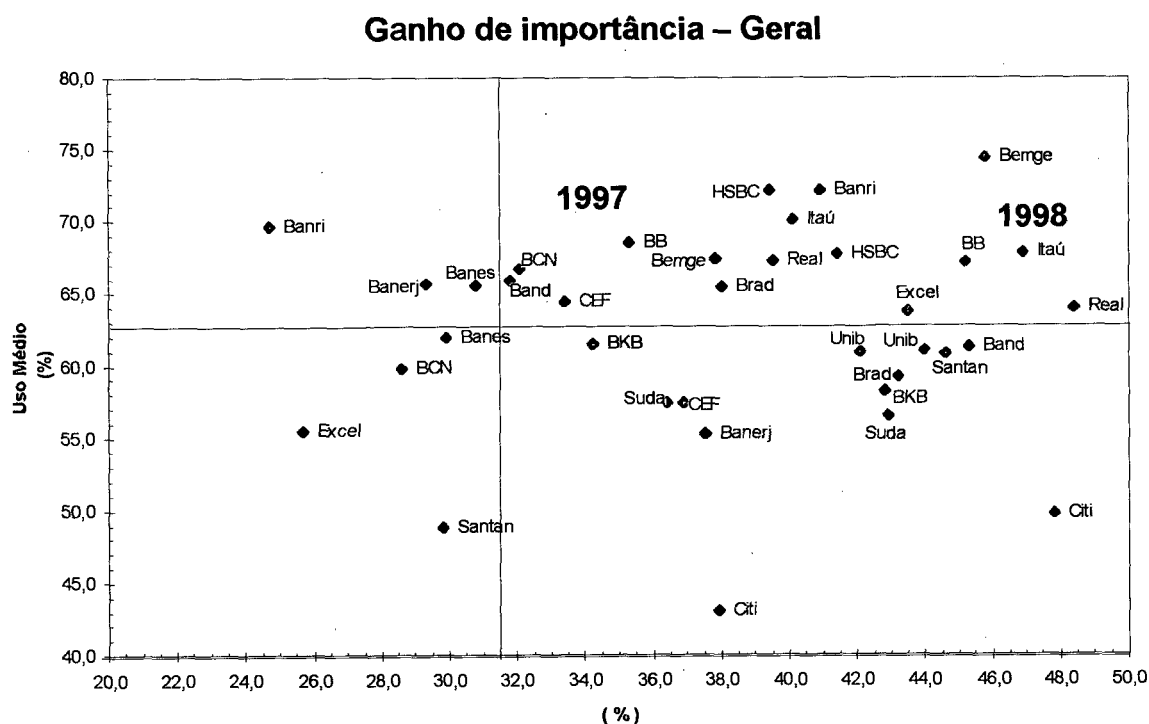


Figura 14 Ganho de importância do Banco do Brasil no PIF Pessoa Física no período de 1997 a 1998

Fonte: Banco do Brasil, 1998d.

Como pode ser visualizado na Figura 14, a organização apresentou melhoria significativa de 1997 para 1998, pois passou a disputar com os bancos privados mais competitivos uma posição de destaque em relação à percepção dos clientes. Verificou-se um sensível aumento do seu grau de importância, que cresceu de 34 pontos para 45 pontos, sem que isso tenha, em um primeiro momento, se refletido em aumento do uso médio da instituição. O Banco do Brasil passou a estar atrás somente do Banco Itaú, representando uma sensível melhora na sua posição competitiva.

Para o mercado de pessoas jurídicas, a pesquisa foi elaborada utilizando-se como base as mesmas praças do painel da indústria financeira pessoa física e com 2.303 empresas cujo faturamento anual era superior a R\$ 50 milhões.

Não se constatou aumento da satisfação dos clientes desse mercado, coerente com o fato de que a instituição não focou em suas ações estratégicas o segmento de médias e grandes corporações, objeto de estudo desse painel. No entanto, o nível geral de satisfação dos clientes, quando comparado com o do seu principal concorrente, o banco Bradesco, melhorou quase dois pontos percentuais.

Na perspectiva financeira, do *balanced scorecard*, após dois anos consecutivos de prejuízos, o Banco do Brasil obteve lucro de R\$ 574 milhões em 1997 e R\$ 870 milhões em 1998, apresentado retorno sobre o patrimônio líquido de 9,6 % e 13,1% respectivamente.

A margem comercial representada pela margem de contribuição de todos os produtos e serviços comercializados cresceu 23,5% em relação a 1996, saindo de R\$ 5.306 milhões em 1996 para R\$ 6.552 milhões em 1998.

Adicionalmente, os ativos totais cresceram 57%, aumentando de R\$ 82,6 bilhões em 1996 para 129,6 bilhões ao final de 1998.

Com relação à área de varejo e serviços, ocorreu a ampliação de produtos e serviços oferecidos. Entre os produtos e serviços destinados a pessoas físicas destacou-se o CDC crédito direto ao consumidor. No período foram efetivados 1,4 milhão de novos contratos, com um crescimento de 272%, passando de uma carteira total de R\$ 887 milhões para R\$ 1,7 bilhão no exercício. Em termos de participação

de mercado, esse comportamento permitiu o crescimento de 7,0%, em 1996 para 9,0%, em 1998.

Os depósitos a vista no Banco do Brasil apresentaram crescimento de 162,4%, com a captação total de R\$11 bilhões. A poupança-ouro cresceu 50% no mesmo período em relação a 1996, e apresentou captação total de R\$ 16,6 bilhões.

A base de cheques especiais de pessoas físicas apresentou crescimento de 71% em dois anos, com destaque para o cheque especial *classic* destinado aos clientes de renda entre 3 a 10 salários mínimos, que apresentou crescimento de 698%, atingindo o montante de 1,62 milhão de contratos ao final de 1998. Os clientes de cheques especiais totalizaram 3,3 milhões, com volume de crédito utilizado de R\$ 1 bilhão (Banco do Brasil, 1998a).

A organização continuava a se destacar na área de mercado de capitais, mantendo o primeiro lugar na administração de recursos de terceiros. Manteve a liderança com o patrimônio líquido de R\$ 25,3 bilhões ao final de 1998 (18% de participação no mercado). Quando se compara com o exercício de 1996 (patrimônio líquido de R\$ 18,3 bilhões), o crescimento no volume administrado foi de 38,3% e o aumento na participação em mercado foi de um ponto percentual (Banco do Brasil, 1998a).

A base de cartões de crédito passou de 1,1 milhão em 1996 para 1,6 milhão, em 1998, com um incremento de 37%. O Banco do Brasil passou a ser líder dos cartões Visa no País, com faturamento acumulado de R\$ 3,2 bilhões (22,5% de participação no mercado daquela bandeira).

No mercado de pessoas jurídicas, as operações com base em recebíveis, alcançaram o saldo de R\$ 1,1 bilhão em dezembro de 1998. Os negócios com desconto de cheques tiveram um crescimento de 16%, sendo descontados 25,3 milhões de cheques, no valor de R\$ 5,1 bilhões.

Além de todos os resultados alcançados, a organização foi agraciada com os prêmios ABERJE Leste e Centro-Oeste de melhor serviço de atendimento ao consumidor do ano de 1998. Obteve, também, o conceito "ótimo" no quesito tempo de espera da pesquisa "os bons e os maus serviços de atendimento" da Revista Veja de 16.12.1998.

5.7 O PERÍODO 1999-2000

O ano de 1999 foi marcado por transformações na economia brasileira. A desvalorização do real em aproximadamente 50% e a adoção de um regime de flutuação cambial representaram, a partir do mês de janeiro, o início de uma nova fase do Plano Real. Os primeiros reflexos dessas mudanças foram um cenário turbulento e previsões pessimistas de inflação alta e recessão profunda para o restante do ano.

A partir dessa nova realidade, o Governo viu-se obrigado a alterar a sua política monetária. Para evitar que a desvalorização provocasse o descontrole da inflação, o Banco Central do Brasil elevou a taxa básica de juros ao patamar de 45% ao ano e o Governo Federal anunciou medidas para redução de seus gastos, na tentativa de equilibrar suas contas (BANCO DO BRASIL, 1999a).

Esse cenário restritivo teve reflexos importantes na indústria financeira. As altas taxas de juros elevaram o risco de crédito e aumentaram os *spreads* (diferencial entre o custo de captação dos bancos e as taxas de aplicações) das operações com títulos e valores mobiliários vinculados à taxa média selic (TMS) – taxa de referência paga pelo Governo Federal nos títulos públicos de sua emissão -, o que levou os bancos a rever o *mix* de suas aplicações, restringindo as operações de crédito e priorizando as operações de tesouraria (aplicações de sobras de caixa pelos bancos em títulos públicos do Governo Federal).

A partir do mês de abril, contrariando as previsões pessimistas, o retrato econômico do Brasil começou a mudar. O aporte de recursos externos realizados por organismos internacionais garantiu o financiamento das contas externas brasileiras e permitiu que o País atravessasse a crise cambial sem ameaças de rupturas ou descontrole da política econômica.

O arrefecimento nos índices de preços, com a conseqüente redução na taxa de juros da economia para 19% ao ano, provocaram uma diminuição dos *spreads* das operações de tesouraria, levando as instituições financeiras a rever suas estratégias.

Além disso, a redução dos compulsórios sobre os depósitos a prazo e a vista melhorou a liquidez do sistema, estimulando os bancos a retomar seus negócios na carteira de crédito (BANCO DO BRASIL, 1999a).

Esse foi um período marcado pela substituição do comando diretivo do Banco do Brasil e pela consolidação das mudanças iniciadas em 1997, que procuraram redirecionar a atuação mercadológica da instituição para o foco no cliente. Ao assumir, a nova diretoria da organização se deparou com esse ambiente instável no mercado financeiro.

Apesar da melhoria do cenário econômico, o Banco do Brasil pautou sua atuação pelo conservadorismo da política de crédito. As provisões para crédito em liquidação duvidosa foram reforçadas, mesmo sob pena de conter a expansão do lucro líquido e foram implementados ajustes organizacionais voltados para consolidar os instrumentos de controle e gerenciamentos de riscos.

A Figura 15 contém os eventos que influenciaram intensamente a orientação da organização para marketing.

Nº	EVENTOS
I	Plano diretor 1999-2000 – ênfase no conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, com visão integral, melhorando a qualidade do atendimento e a elevação do índice de satisfação dos clientes em 10% aprimorando a segmentação.
II	Diretrizes de ajustes da arquitetura organizacional – responsabilidades das áreas de clientes e de produtos.
III	Documento estratégias de marketing (objetivos gerais de marketing, estratégias de relacionamento com os clientes, de produtos, de preço, de distribuição e comunicação) tendo como finalidade maior orientação da empresa para os clientes.
IV	Estratégia corporativa para o período 2000-2002 (nova missão, impulsos estratégicos, pontos centrais, nível estratégico: mercados e áreas de negócios), visando melhor atender às necessidades e expectativas dos consumidores.
V	Conclusão do projeto de segmentação pessoa física
VI	Elaboração da política geral de negócios, tendo como objetivo o atendimento das necessidades e a fidelização dos clientes.

Figura 15 - Eventos relevantes do período 1999-2000

O plano diretor 1999 da organização tinha como objetivos estratégicos mais relevantes a adequação da empresa para o cumprimento das funções comercial e pública, assegurando: retorno sobre o patrimônio líquido de, no mínimo, 12% no exercício; o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, com visão integral, melhorando a qualidade do atendimento; a incorporação da Internet como canal de negócios e relacionamento com o cliente e a intensificação da comunicação

na empresa para agilizar as decisões e auxiliar o relacionamento com o cliente (BANCO DO BRASIL, 1999b).

Foram, também, estabelecidas diretrizes para os mercados priorizados pela organização:

No mercado governo foram estabelecidas as seguintes diretrizes:

- Agilizar o atendimento das necessidades de produtos, serviços e informações dos governos federal, estadual e municipal;
- Oferecer soluções alinhadas com as necessidades dos integrantes da cadeia produtiva dos governos.

Com relação ao mercado pessoa física, foram priorizadas a ampliação da base de clientes com renda de dez salários mínimos, por intermédio de parcerias e convênios com empresas, concessionários de serviços públicos, governos estaduais e municipais, e a fidelização da base, priorizando os segmentos acima de dez salários mínimos.

No mercado de pessoa jurídica destacava-se a fidelização da base de clientes por intermédio dos segmentos *middle market* e *small business* e a ampliação do volume de negócios com esses clientes, priorizando as operações com base em recebíveis.

Sobre esse assunto, em entrevista à pesquisadora, um diretor do Banco do Brasil comentou que: “a organização começou a incluir em suas estratégias a necessidade de se buscar a fidelização dos clientes já conquistados e a ampliação da base mediante estratégias focadas no relacionamento com as empresas e os governos estaduais e municipais”.

No mesmo ano, foram estabelecidas as diretrizes de ajustes da arquitetura organizacional do conglomerado (BANCO DO BRASIL, 1999c). Os pressupostos das diretrizes eram os seguintes:

- Reforçar o foco no cliente, com ênfase na gestão de relacionamento;
- Atribuir às unidades responsáveis pelos clientes a definição das estratégias de atuação em cada segmento de mercado;
- Potencializar as oportunidades de negócios dos produtos e serviços.

As diretrizes de ajustes fortaleceram, também, as responsabilidades das unidades de clientes e produtos. Faziam parte das unidades de clientes os três mercados de atuação priorizados, ou seja: governo, pessoa física e jurídica, e das unidades de produtos, as demais áreas de negócios da organização.

Caracterizou-se melhor as atribuições de cada um dos tipos de unidades de negócios. As responsabilidades das áreas de clientes estavam relacionadas com a identificação, a satisfação e o resultado de clientes; a avaliação de oportunidades negociais, a definição de estratégias de atuação para cada segmento de mercado, o apoio técnico e negocial para a força de vendas e a definição de canais de distribuição; as atribuições relativas aos produtos mais consumidos nos respectivos mercados; a proposição dos canais para cada produto especificamente, bem como o estabelecimento de metas.

As áreas responsáveis por produtos tinham as seguintes responsabilidades: a identificação das necessidades dos clientes e a satisfação em relação ao produto; o desenvolvimento e o resultado de produtos; a avaliação de oportunidades negociais; a definição do argumento de venda dos produtos; a prestação de suporte técnico à rede de distribuição; a proposição dos canais para cada produto especificamente, bem como o estabelecimento de metas, em parceria com as áreas de clientes.

No mesmo ano, ocorre mudança na área de comunicação e marketing que se funde com a unidade de assessoramento desenvolvimento empresarial, passando a se constituir na unidade estratégia, marketing e comunicação empresarial.

As principais responsabilidades dessa nova unidade estão detalhadas a seguir:

- Responder pela coordenação do processo de formulação, implementação e acompanhamento da estratégia corporativa;
- Responder pela definição e implementação de estratégias de marketing, que garantam a interação do conglomerado com os clientes, funcionários, acionistas e sociedade;
- Responder pela definição e disseminação da comunicação, de forma a garantir a interação da instituição com os clientes, funcionários, acionistas e sociedade.

Com vistas a apoiar as modificações que estavam ocorrendo no Banco do Brasil, foi elaborado o documento estratégias de marketing. Esse documento buscava

organizar as visões, os objetivos e os critérios sob o ponto de vista de marketing, proporcionando maior orientação da empresa para o mercado e clientes e organizando os esforços de marketing nos vários níveis da instituição (BANCO DO BRASIL, 1999d).

Do referido documento destacam-se os objetivos gerais de marketing, as estratégias de relacionamento, de produto, de preço, de distribuição e de comunicação.

Os objetivos gerais de marketing para 1999 são apresentados a seguir:

- Fidelizar a base de clientes;
- Aumentar seletivamente a base de clientes em alguns segmentos de mercado;
- Aumentar a satisfação da clientela com o serviço prestado pela organização;
- Aumentar as vendas e a participação de mercado em produtos e serviços específicos, particularmente aqueles que trouxessem margem de contribuição alta, que atendessem às necessidades do segmento-alvo e apresentassem demanda elevada;
- Desenvolver novos produtos e serviços para atender às necessidades de segmentos específicos, com demanda e margem de contribuição altas;
- Ampliar o conhecimento dos mercados e segmentos-alvo de atuação do Banco do Brasil;
- Orientar o consumidor para o uso de canais eletrônicos.

Para atingir os objetivos voltados para a melhoria do relacionamento com os clientes, consta da análise dos documentos que o Banco do Brasil começou a estudar o desenvolvimento das seguintes ações: criação de programa de relacionamento com os segmentos priorizados de cada mercado; desenvolvimento de programas de reconhecimento com os segmentos priorizados voltados para os melhores clientes em rentabilidade; programas que objetivassem o aumento da satisfação do cliente, criação e a melhoria dos canais de comunicação do cliente com a instituição.

Com relação aos clientes futuros, foram estabelecidas estratégias voltadas para a priorização de segmentos-alvo para a conquista de novos clientes e o desenvolvimento de ações dentro dos segmentos-alvo indicados.

As estratégias de marketing de produto, preço e distribuição estão na Figura 16.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING		
Produto	Preço	Distribuição
<ul style="list-style-type: none"> • Priorização de produtos e serviços a serem objeto do esforço de marketing a partir do peso relativo de cada linha na receita e na margem de contribuição da instituição. • Avaliação do portfólio de produtos e serviços para verificar que produtos e serviços deverão ser mantidos, eliminados ou ajustados. • Lançamento de novos produtos e serviços voltados para os segmentos-alvo indicados, baseados nos pontos fortes da organização e que atendam aos critérios de volume, margem de contribuição, valorização da imagem, ou ainda, redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O posicionamento da instituição consiste de preços e tarifas mais baixos ou na média dos praticados pelos principais concorrentes. • As políticas de preços adotadas pelo Banco do Brasil devem levar em conta a sensibilidade do cliente a preços e os preços dos concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da rede de distribuição por intermédio de auto-atendimento e de agências em praças de maior potencial de negócios • Modernização das agências. • Reformatação do modelo de atendimento da organização • Criação de postos centralizadores de pagamentos e recebimentos diversos, terceirizados ou não. • Compartilhamento de canais para descentralizar o atendimento aos clientes • Maior exploração de canais virtuais para transações com clientes e telemarketing.

Figura 16 – Estratégias de marketing de produto, preço e distribuição

Fonte: Banco do Brasil, 1999d.

As principais estratégias de comunicação eram as seguintes:

- Fortalecer a marca do Banco do Brasil, agregando atributos valorizados pelo mercado e pela sociedade, que contribuam para a construção do posicionamento almejado;
- Fortalecer o relacionamento e valorizar o cliente;
- Estimular os clientes a incrementar o volume de negócios com a instituição;
- Estreitar relacionamento com os clientes atuais e estabelecer contatos com os potenciais;

- Informar ao mercado as características, benefícios e diferenciais dos produtos e serviços oferecidos;
- Informar aos funcionários os aspectos estratégicos, táticos e operacionais relativos aos produtos, serviços e programas de atuação, ressaltando a importância de sua atuação e postura no relacionamento com os clientes.

Ainda, em 1999, foi concluído o estudo da segmentação do mercado pessoa física, onde foram identificados seis segmentos, com valores e expectativas semelhantes, sendo agrupados em três níveis de relacionamento, para o que se verificou o potencial de cada cliente e a atuação da concorrência. Essa classificação definiu o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos e a renda de cada cliente, o que permitiu atendê-los de forma diferenciada. Os níveis de relacionamento definidos foram: o exclusivo, o preferencial e o geral (BANCO DO BRASIL, 1999e).

O nível exclusivo é reservado a um número limitado de clientes, em função de suas características, do maior grau de fidelidade à empresa e de melhor rentabilidade.

O relacionamento preferencial é aquele voltado para clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e de volume de compras, sendo de grande importância para os resultados financeiros da empresa.

O nível geral é o tipo de relacionamento que se estabelece com a maior parte dos clientes da empresa; destina-se aos clientes cujas características, grau de exigência de produtos e potencialidades o identificam com perfil para receber um atendimento massificado.

Os seis segmentos comportamentais serviram para direcionar as ações de venda, segundo o comportamento de consumo de cada cliente.

Sobre esse assunto, um superintendente executivo da instituição, em entrevista concedida à pesquisadora, afirmou que “o Banco do Brasil deu um grande salto ao aprovar, no final de 1999, o projeto de segmentação que previa um modelo de atendimento diferenciado para os seus diversos clientes.”

Em 2000, o Plano Real completou seis anos, consolidando a estabilidade monetária e abrindo espaço para a busca do crescimento sustentado. Durante o ano, o País

apresentou melhoria em seus fundamentos econômicos e retomou a trajetória de crescimento, apesar das turbulências no cenário externo.

No âmbito fiscal, o maior controle das contas públicas gerou *superávits* primários expressivos (diferença entre as receitas e despesas do governo, excluindo-se as despesas com encargos - juros e correção - da dívida pública). O esforço fiscal realizou-se nas três esferas de governo e nas empresas estatais, permitindo o cumprimento das metas acordadas com o Fundo Monetário Internacional – FMI (BANCO DO BRASIL, 2000f).

O comportamento dos principais indexadores econômicos confirmou o cenário de maior estabilidade no ano 2000. Com esse ambiente favorável, o Banco Central do Brasil pôde efetuar redução na taxa de juros nominais ao longo do ano. Como consequência, a taxa média selic – TMS foi reduzida para 17,4% em 2000, contra 25,6% no ano anterior. Em dezembro de 2000, a meta da taxa selic já se encontrava em 15,75% a.a..

A autoridade monetária também atuou no sentido de liberar mais recursos para o crédito, por intermédio dos depósitos compulsórios. Além da redução para 0% do compulsório sobre os depósitos a prazo, no final de 1999, o Banco Central do Brasil reduziu significativamente a exigibilidade sobre os depósitos a vista em 2000 (Banco do Brasil, 2000f).

No mesmo ano, o Banco do Brasil aprovou a nova estratégia corporativa para o período 2000-2002, constituída de três capítulos: direção estratégica – onde chegar, caminhos a percorrer; segmentação estratégica – quais os mercados e as áreas de negócios em que a organização pretendia atuar e as posturas recomendadas; e as orientações estratégicas – os balizadores para uma atuação coerente com a linha definida (BANCO DO BRASIL, 2000g).

Um dos componentes de destaque na estratégia corporativa foi a missão da organização. Ela foi modificada em relação a anterior, adotando-se a seguinte missão: “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade.”

No processo de formulação da estratégia destacou-se a opção por três impulsos estratégicos: a eficiência operacional, os mercados atendidos e o resultado

econômico, que são os vetores para a atuação do Banco do Brasil nos próximos anos. Foram analisados e revisados os valores e crenças para garantir que o comportamento organizacional fosse importante componente na trajetória estratégica da instituição.

Os pontos centrais que impulsionaram a organização foram: a oferta de novos produtos, serviços e soluções para o atual conjunto de clientes ou para grupos com grandes similaridades de consumo e o atingimento de expectativas de retorno sobre o patrimônio líquido, (BANCO DO BRASIL, 2000h).

Com relação aos mercados atendidos, foram enfatizados a rentabilização da carteira e a gestão de mecanismos de estratificação da base de clientes; a diversificação da oferta de soluções para um conjunto amplo de expectativas de consumo; o estabelecimento de canais exclusivos com atendimento diferenciado; a criação de padrões diferenciados em relação à concorrência, com destaque para conveniência e rapidez (BANCO DO BRASIL, 2000g).

É importante ressaltar que desse documento constavam direcionamentos para a área de comunicação e marketing. As principais estavam relacionadas com o fortalecimento do marketing de produtos e serviços; ao aumento da participação das unidades no processo de comunicação interna e externa; a regionalização da comunicação com os clientes; a adoção da segmentação de clientes, tendo como objetivo a definição de estratégias específicas para cada grupamento e o aperfeiçoamento de mecanismos de precificação para os serviços bancários.

Além disso, ao atualizar a política geral de negócios 2000-2004, a organização voltou a enfatizar os princípios voltados para o desenvolvimento de produtos e serviços centrados no atendimento das necessidades dos clientes, a sustentação da posição de liderança nas principais áreas de negócios em que o Banco do Brasil atuava e a fidelização da base de consumidores. Tais orientações estavam presentes nas políticas gerais, bem como naquelas voltadas para os mercados de atuação, que estão listadas a seguir:

a) Mercado pessoa física

- A concessão de crédito a pessoas físicas é realizada mediante a pulverização de risco, remuneração adequada e diversificação de produtos e serviços;

- A diferenciação do atendimento está fundamentada no comportamento de consumo bancário do cliente.

b) Mercado pessoa jurídica

- O foco comercial está centrado nos segmentos de pequenas e médias empresas, de forma a ampliar a competitividade e a qualidade dos produtos e serviços gerados.

c) Mercado setor público

- Na condição de principal agente financeiro do Governo Federal, o Banco do Brasil promove o desenvolvimento das várias cadeias produtivas e alavanca negócios com os beneficiários de recursos públicos e fornecedores do Governo;
- No relacionamento com o setor público, a prestação de serviços constitui a principal fonte geradora de receitas, inclusive a partir do oferecimento de serviços customizados que assegurem a condição de banqueiro dos governos estadual e federal, (BANCO DO BRASIL, 2000i).

Merece destaque, também, o plano diretor 2000, cujos objetivos estratégicos mais relevantes eram: assegurar o retorno sobre o patrimônio líquido de, no mínimo, 12% no exercício; elevar o índice de satisfação dos clientes em 10%, aprimorando a segmentação e o atendimento; e incorporar a Internet como canal de negócios e relacionamento.

Além disso, foram estabelecidas diretrizes para os mercados pessoa física, jurídica e setor público.

As diretrizes do mercado pessoa física eram as seguintes:

- Ampliar seletivamente a base de clientes pessoa física, principalmente por meio de convênios de folha de pagamento;
- Transformar os correntistas pessoa física em clientes;
- Ampliar o volume de negócios com esses clientes, priorizando os mais rentáveis e de menor risco.

No mercado pessoa jurídica foram enfatizadas a fidelização da base de clientes no segmento *small business* e a ampliação da parceria nos segmentos *middle market* e *corporate*; a transformação dos correntistas pessoa jurídica em clientes; a ampliação

do volume de negócios com clientes pessoa jurídica, priorizando as operações com base em recebíveis.

Com relação ao mercado setor público, as diretrizes mais importantes estavam relacionadas com a especialização e a agilidade do atendimento às necessidades da cadeia produtiva desse mercado, com relação a produtos, serviços e informações e o oferecimento de produtos, serviços e informações, de acordo com as necessidades da cadeia produtiva desse mercado (BANCO DO BRASIL, 2000j).

Nas diretrizes para funções é importante ressaltar o conhecimento das expectativas dos clientes, com visão integral, melhorando a qualidade no atendimento; o oferecimento dos canais de atendimento adequados à conveniência do cliente e a adoção da segmentação da base de clientes para definir estratégias específicas para cada grupamento.

5.8 ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO 1999-2000

Kotler (1998) ressalta que a mudança de foco de atuação de empresas exige alterações nas tarefas, nas definições, nas responsabilidades, nos incentivos e nos relacionamentos dos departamentos.

A instituição, após passar por todo um processo de transição de mudança de orientação de produto para uma orientação de marketing, chega, no período analisado, explicitando a sua atuação de foco no cliente.

A análise do período caracterizado será realizada, utilizando-se das orientações dos principais autores citados na fundamentação teórica, em especial de Unruh (1998) com o seu modelo *customerize*, onde são abordados os principais estágios para que uma organização possa se orientar para marketing.

5.8.1 Obter o compromisso da alta gerência

Para que a orientação de foco no cliente tenha efetividade, é necessário o comprometimento da alta gerência, por palavras e atos. Caso isso não ocorra, os funcionários e clientes rejeitarão a iniciativa (UNRUH, 1998).

O compromisso da alta direção implica em estabelecer, de preferência com o envolvimento de todos os funcionários, a visão da organização para servir aos clientes, devendo ser constantemente comunicada para esse mesmo público e ser concretizada pelo serviço regular aos clientes, de acordo com Unruh (1998).

Para que isso ocorresse, o Banco do Brasil adotou uma série de medidas para melhor adequar a organização ao caminho escolhido. Percebe-se que todo o direcionamento estratégico da organização (as estratégias, as políticas, as diretrizes e as ações) estava dirigido para tornar viável a orientação de foco no cliente.

Um executivo da área de estratégia, comunicação e marketing, em entrevista concedida à pesquisadora, destacou que, a partir do período 1999-2000, a intenção de foco no cliente acaba se concretizando no Banco do Brasil. O cliente passa a ser o grande fator de geração de negócios e de resultados e até da razão de ser da empresa, buscando-se, em um primeiro momento, satisfazer as necessidades do cliente e, num segundo momento, já a partir da estratégia definida, atender a suas expectativas, o que pressupõe conhecê-lo.

A organização, que até então dava maior ênfase aos aspectos financeiros em seus planos diretores, passa a explicitar, divulgar, informar e capacitar os seus funcionários para a orientação que a instituição resolveu seguir, o foco no cliente. Esse direcionamento passava, necessariamente, pelo conhecimento das necessidades e expectativas dos seus principais clientes, melhorando o atendimento, elevando o seu índice de satisfação em 10% pelo aprimoramento da segmentação, fidelizando parcela da base de clientes e priorizando os mercados atendidos.

Um ex-presidente do Banco do Brasil, sobre esse assunto, declarou em entrevista à pesquisadora que: “o grande desafio do Banco do Brasil é a atuação com foco no cliente. Nesse sentido, pretendemos elevar o índice de satisfação dos clientes, oferecendo a eles atendimento personalizado e adequado às suas expectativas”.

Em 2000 ocorre a aprovação da estratégia corporativa 2000-2002, constituída de um conjunto de elementos que define onde e em que condições o Banco do Brasil vai atuar. Em vários momentos desse documento, é explicitado o foco no cliente. Destaca-se a missão da organização, em que a instituição afirma a disposição para atender as expectativas dos clientes.

Além disso, nos pontos centrais que impulsionaram a organização, estava priorizada a oferta de novos produtos, serviços e soluções para o atual conjunto de clientes ou para grupos com grandes similaridades de consumo.

Com relação aos mercados atendidos e a área de comunicação e marketing, são enfatizadas a gestão de mecanismos de estratificação da base de clientes e a adoção da segmentação de clientes, tendo como objetivo a definição de estratégias específicas para cada grupamento.

A estratégia corporativa 2000-2002 foi amplamente divulgada, conforme decisão da diretoria da empresa, com o objetivo de levar as informações estratégicas aos funcionários. A estratégia foi disseminada por intermédio de livretos, mensagens na “agência de notícias” (veículo de comunicação interna), reportagens com o presidente e os principais executivos da instituição, na revista *bb.com.você* e na TV corporativa (veículo de comunicação de interna) e em reuniões internas.

Sobre essa divulgação, um ex-presidente da organização, destacou, ainda, em entrevista à pesquisadora, que: “não é razoável que as definições sobre os rumos da empresa sejam mantidos a sete chaves. É essencial mobilizar toda a organização em torno dos mesmos objetivos e prioridades. Só assim o resultado acontece.”

No mesmo período foi divulgada a política geral de negócios 2000-2004, que abrange as orientações de longo prazo para a gestão do Banco do Brasil. Constavam desse documento o desenvolvimento de produtos e serviços centrados no atendimento das necessidades dos clientes e a sua fidelização.

A política geral de negócios foi divulgada por intermédio de livreto e reuniões internas, onde era destacado que a aplicação dessa política dependia do engajamento dos funcionários.

Tais fatos revelam um forte compromisso da alta gerência da organização com a orientação da empresa para os clientes, restando avaliar se o projeto idealizado teve

continuidade, com a implementação de ações práticas que evidenciem o envolvimento de toda a empresa com esse foco.

5.8.2 Compreender os clientes

Compreender o que os clientes valorizam constitui a base das iniciativas bem-sucedidas para a orientação de marketing. Para compreendê-los, é preciso saber quem são eles, quais são suas necessidades e o que eles valorizam.

Com relação ao Banco do Brasil, os principais públicos-alvo permaneceram sem alterações e já foram citados no período 1997-1998.

Para compreender o que os clientes valorizam, o Banco do Brasil continua a utilizar as pesquisas de satisfação dos clientes e a central de atendimento.

A organização tem como uma de suas prioridades melhor compreensão dos seus clientes, que se encontra em um dos objetivos gerais da estratégia de marketing, “ampliar o conhecimento dos mercados e segmentos-alvo de atuação”. Apesar dos esforços realizados pela instituição com as pesquisas de mercado, ainda existem muitas áreas onde o conhecimento do consumidor é precário.

A organização continua a realizar as pesquisas de satisfação dos clientes pessoa física e setor público (anterior governo). Seus resultados são utilizados pela instituição para estabelecer o ISC – índice de satisfação do cliente, que está detalhado e analisado na parte referente ao *balanced scorecard* – perspectiva cliente.

Com relação às pesquisas de satisfação de clientes, um executivo da área de estratégia, comunicação e marketing destacou, em entrevista concedida à pesquisadora, que:

“As pesquisas são realizadas para responder as indagações das áreas responsáveis por clientes. Então, começa-se a ter conhecimento não só das necessidades, mas do próprio grau de satisfação do cliente, transformando esse dado em informação e revertendo isso em novos produtos e serviços, na agilidade do atendimento, buscando solucionar aquelas questões que estão diretamente relacionadas aos atributos de valor de cada segmento de clientes, deixando de tratá-los da mesma forma.”

A pesquisa de satisfação de clientes aleatória foi desenvolvida em terminal de auto-atendimento, que indicou a elevação do nível de satisfação dos clientes da

instituição. O índice de clientes muito satisfeitos cresceu de 60,6%, quando a pesquisa foi iniciada em 1997, para 70,8% em 2000. Segundo consta do relatório anual 2000, “a melhoria observada no índice de satisfação de clientes se deve ao mapeamento do perfil dos clientes do Banco do Brasil, realizado de 1997 a 1999”.

Destaca-se, também, o projeto de segmentação dos clientes pessoa física, desenvolvido de acordo com o modelo e técnicas estatísticas de uma empresa de consultoria. Foram definidos sete diferentes segmentos de clientes, estratificados de acordo com o comportamento de consumo de produtos bancários. A partir da estratégia de segmentação, as agências do Banco do Brasil começaram a prestar melhor atendimento e direcionar com mais precisão os esforços dos funcionários para conquistar novos clientes e difundir as alternativas e facilidades do auto-atendimento.

Nesse período, a central de atendimento ao cliente do Banco do Brasil continuava a ser empregada para responder às reclamações dos clientes e ouvir sugestões, sendo utilizada para analisar modos de evitar as reclamações e melhorar os serviços oferecidos.

Além disso, a organização continua a não dispor de um banco de dados único sobre os clientes e as informações existentes estão dispersas em várias áreas da instituição.

5.8.3 Estabelecer as estratégias voltadas para os clientes

Unruh (1998, p. 50) afirma que:

“Para ser bem-sucedida, a estratégia centrada no cliente deve se tornar parte da cultura da organização, tornando-se uma segunda natureza de todos os funcionários, que se aperfeiçoarão com ela ao aprenderem uns com os outros, com os clientes, com os concorrentes e o ambiente empresarial como um todo.”

Para verificar a existência, ou não, de estratégias voltadas para os clientes, serão analisadas as diretrizes de ajuste da arquitetura organizacional e as estratégias de marketing.

Os pressupostos das diretrizes de ajustes da arquitetura organizacional do conglomerado são os seguintes:

- Reforçar o foco no cliente, com ênfase na gestão de relacionamento;
- Atribuir às unidades responsáveis pelos clientes a definição das estratégias de atuação em cada segmento de mercado e potencializar as oportunidades de negócios.

Foram identificadas, também, as atribuições de cada tipo de unidade de negócios. Faziam parte das unidades de clientes os três mercados de atuação da organização (pessoa física, jurídica e setor público) e das unidades de produtos as demais áreas de negócios.

As áreas de produtos tinham, entre outras responsabilidades, o desenvolvimento de produtos e serviços com base nas necessidades levantadas pelas áreas de clientes, a avaliação de oportunidades negociais e a definição do argumento de vendas.

Na análise das diretrizes de ajustes da arquitetura organizacional, destaca-se o fortalecimento das premissas organizacionais de foco e estrutura orientada para os clientes.

Além disso, o documento estratégias de marketing é composto dos objetivos gerais de marketing, estratégias de relacionamento, de produto, de preço, de distribuição e de comunicação.

Nos sete objetivos gerais de marketing analisados, o cliente foi enfatizado. Isso está evidenciado desde o primeiro objetivo – fidelizar a base de clientes, até o último – orientar o consumidor para o uso de canais eletrônicos.

Nas estratégias de relacionamento, a instituição estabeleceu, para os seus melhores clientes, programas de reconhecimento, em cada mercado e segmento de atuação, tais como: plano ouro de serviços (que está detalhado no item desenvolver e prestar serviços orientados para os clientes) para o cliente pessoa física e jurídica e o plano de recompensa para o cliente pessoa jurídica, que consiste em descontos progressivos pelo uso de cesta de produtos.

Com relação à estratégia de produto, os destaques foram para a obtenção de um portfólio de produtos mais rentável e mais orientado para o mercado e também para o lançamento de produtos que tiveram sucesso, porque estavam focados nas necessidades específicas dos clientes-alvo.

Os resultados da estratégia de preços foram: a melhoria da rentabilidade de algumas linhas de produtos, alguns produtos e serviços se tornaram mais competitivos em relação à concorrência e o Banco do Brasil reforçou o seu ponto forte que eram preços e tarifas baixos.

A implementação da estratégia de distribuição permitiu à empresa diminuir o congestionamento das agências, melhorando o atendimento ao cliente e a eficiência da distribuição. Para que isso ocorresse, a organização passou a estar presente em 2.609 cidades brasileiras, com 7.498 pontos de atendimento (2.908 agências, 2.721 postos de atendimento eletrônico, 1.463 de atendimento bancário e 406 outras unidades), quantidade 4,6% maior que a de 1999. Em 2000 foram abertas 71 novas agências e o desmembramento de 89 em 106 agências de menor escala.

A organização conta com mais de 30 mil terminais de auto-atendimento, a maior rede da América Latina, além de acesso eletrônico via *palm top*, Internet e celular.

A estratégia de comunicação teve como resultado a orientação dos esforços de comunicação aos segmentos-alvo e aos produtos priorizados.

Percebe-se que a organização, no item analisado, estabeleceu estratégias voltadas para os clientes, visando o atendimento de suas necessidades e expectativas.

5.8.4 Cultivar funcionários dedicados aos clientes

Para que se obtenham funcionários dedicados aos clientes, é necessário, em primeiro lugar, que eles conheçam o compromisso da organização com os clientes e o que se espera que eles façam para honrá-lo. Sua motivação vem, em parte, da compreensão do objetivo da organização, de suas operações e de sua posição no mercado. As organizações utilizam-se, para a divulgação de tais informações de vídeos, mensagens nas telas de computadores e programas convidativos de TV apresentados por altos executivos. Esses recursos proporcionam à empresa a oportunidade de atualizar os funcionários diariamente sobre as metas financeiras e de satisfação de clientes (UNRUH, 1998).

No período 1999-2000, o Banco do Brasil, para explicitar a sua orientação de marketing, utilizou-se, intensamente, dos vários veículos de comunicação interna

disponíveis na organização: agência de notícias, revista *bb.com.você* e a TV corporativa.

A “agência de notícias”, criada em 1999, tinha como finalidade informar, sem grande profundidade, os principais acontecimentos diários da organização: nova estratégia corporativa, mudança de foco da organização, diretrizes estabelecidas no plano diretor, lançamento de produtos e serviços, os mercados de atuação da organização, dentre outros.

Na revista *bb.com.você*, os temas como segmentação estratégica, estratégia corporativa, recursos humanos, formas de atendimento aos clientes, principais concorrentes, foco de atuação da organização, entre outros, eram abordados por intermédio de reportagens e tinham um enfoque bastante aprofundado.

A TV corporativa, também, era um veículo muito utilizado pela organização. Destaca-se o programa *marketing mix*, que tinha como foco o treinamento operacional e informativo dos funcionários. Foram desenvolvidos programas voltados para preparar os funcionários da rede de agências para o lançamento de novos produtos e serviços e para o aprimoramento da capacidade de negociação. O seu objetivo era divulgar lançamentos de produtos e serviços, trabalhar os diferentes perfis da clientela, ampliar e fidelizar a base de clientes, perceber as segmentações de mercado, melhorar a postura de atendimento, etc. No período sob análise, foram divulgados dez programas, destacando-se: padrão de atendimento, fundos de investimento, salas de auto-atendimento, mercados atendidos e cartão de crédito.

Unruh (1998) enfatiza, ainda, que o treinamento tradicional é o principal meio que as empresas usam para focalizar os funcionários no serviço aos clientes. Outros métodos incluem programas de recompensa e reconhecimento, formação de equipes entre os funcionários ou com os clientes, comunicação eletrônica ou pessoal, diretrizes da gerência, reuniões com os funcionários, ouvir o *feedback* dos clientes e competições de serviço ao cliente entre os funcionários.

A estratégia de marketing da organização tinha como um dos propósitos principais a fidelização e o aumento seletivo da base de clientes em alguns segmentos de mercado, exigindo de cada funcionário desempenho condizente com estes objetivos.

Em que pesem as diversas ações de treinamento já ocorridas no período anterior, constata-se que, de maneira geral, os funcionários, tanto na área de execução

quanto na média e alta gerência, ainda não detinham os conhecimentos em marketing condizentes com a performance profissional exigida.

Visando a tal direcionamento, a instituição prosseguiu no treinamento do seu corpo funcional. No curso “Gerência de Marketing” foram treinados 1.570 funcionários do segmento gerencial, no “MBA Marketing” 35 e no curso “Especialização de Marketing” 33 empregados.

Um executivo da área de estratégia, comunicação e marketing comentou o assunto com a pesquisadora: “os funcionários são os responsáveis pela implementação da iniciativa de foco no cliente; são eles que fazem as coisas acontecerem e devem ter sua atuação reconhecida quando fazem as coisas certas.”

5.8.5 Desenvolver e prestar serviços orientados para os clientes

Com relação ao desenvolvimento e a prestação de serviços orientados para os clientes, Unruh (1998, p.99) afirma que:

“O processo de instituir um serviço singular ao cliente começa com a segmentação baseada nas necessidades dele. A empresa então tem de adotar as melhores práticas no conteúdo dos serviços, atendimento e recuperação, e garantir a alta qualidade dos serviços prestados.”

Sobre o mesmo assunto Churchill e Peter (2000, p. 10-13) enfatizam que “um dos princípios do marketing voltado para o valor é o princípio do cliente que consiste em concentrar-se na criação e na entrega de valor, utilizando-se dos relacionamentos diretos e indiretos mantidos com ele”.

O Banco do Brasil, tendo como objetivo oferecer um serviço singular ao cliente, implementou o projeto de segmentação pessoa física, já citado no item reter os atuais clientes.

Com base nos estudos de segmentação do mercado de pessoa física, a organização estabeleceu níveis de relacionamento que objetivava a fidelização de clientes, a partir do oferecimento de um atendimento diferenciado e o incremento de receitas de negócios, bem como a organização da força de vendas, priorizando os recursos humanos para o atendimento dos segmentos de maior importância para a instituição.

Para o estabelecimento dos níveis de relacionamento foram considerados: o potencial do cliente versus o seu nível de relacionamento com a instituição, sendo denominados exclusivo, preferencial e geral.

No nível exclusivo, o atendimento ao cliente era personalizado, em ambiente separado do público em geral.

No relacionamento preferencial, os contatos pessoais eram reservados para momentos específicos, quando o cliente precisava buscar solução para uma necessidade que exigia o contato direto com os funcionários.

No nível geral, a forma de relacionamento utilizada pela organização era o atendimento massificado, utilizando-se predominantemente os meios eletrônicos.

Durante entrevista concedida à pesquisadora, um ex-presidente da instituição destacou que:

"Hoje, o nosso cliente espera da organização as melhores soluções, seja pela tecnologia ou pela presença do funcionário. E o que realmente se traduz como vantagem competitiva é a criação de um vínculo com o cliente, fazendo com que ele perceba o serviço do Banco do Brasil como único. Gostaria de frisar esse aspecto: estratégico é ter posição diferenciada. Daí a razão dos investimentos no atendimento procurarem transmitir confiabilidade, presteza e empatia."

Não foram estabelecidos, no período analisado, modelos de relacionamento para os demais mercados de atuação da organização, ou seja, pessoa jurídica e setor público.

Unruh (1998, p. 118) destaca, ainda, que o serviço ao cliente tornou-se um fator de diferenciação competitiva muito importante, que implica em fornecer coisas a mais aos consumidores – produtos, cuidados e informações – tudo customizado para atender a necessidade semelhante de um grupo de clientes.

Tendo como preocupação o oferecimento de coisas a mais aos clientes, a organização criou o plano ouro de serviços para os clientes pessoa física e jurídica e vários produtos e serviços.

O plano ouro de serviços tinha como objetivos a fidelização dos clientes e o aumento das receitas da empresa e consistia no pagamento de tarifa única mensal pela utilização de diversos produtos e serviços. Dependendo das aplicações ou empréstimos do cliente, este poderia receber descontos de até 100%. No período

analisado, esse plano recebeu a adesão de 52,9% da base de clientes (BANCO DO BRASIL, 2000b).

Nesse período, destacam-se os principais produtos lançados para atender às necessidades e expectativas dos subsegmentos do mercado de pessoas físicas: Crédito Direto ao Consumidor CDC – imposto de renda, CDC benefício, CDC salário, conta especial eletrônica e foi, ainda, reformulada a família de fundos de investimento.

Para o mercado pessoa jurídica foram lançados os seguintes produtos e serviços: BB-giro rápido, conta garantida BB e reformulada a família de fundos de investimento com direcionamento exclusivo para esses subsegmentos de mercado.

No mercado setor público, o destaque foi a criação do produto BB conta única, que obteve a adesão de estados e municípios com 1.600 convênios a partir de 1999. Inédito no mercado, o produto, segundo consta do relatório anual 1999, “visou ampliar a fidelização do segmento de estados e municípios, por intermédio da centralização de seus negócios no Banco do Brasil.”

Outro serviço inovador foi o BB cobrança da dívida ativa, que visa auxiliar os clientes desse segmento a melhorar a arrecadação pública, atendendo cinco estados e 453 municípios, até dezembro de 2000.

5.8.6 Reter os atuais clientes

A retenção de clientes significa para as organizações bons negócios, com aumentos nas receitas e nos lucros. As empresas retêm os clientes quando desenvolvem relacionamentos duradouros com eles.

Para reter os clientes, as empresas têm que se tornarem acessíveis a eles. Uma das maneiras utilizadas é a instituição de gerentes de contas que ficam responsáveis pelo gerenciamento dos clientes priorizados por meio da comunicação regular e do acompanhamento, pela melhoria da sua satisfação ao agirem como consultores e selecionadores de problemas, pela coleta de informações sobre as suas necessidades, sobre as mudanças ocorridas nos mercados e pelo aumento da lucratividade do segmento (UNRUH, 1998).

As empresas, também, têm que se mostrar comprometidas e desejosas de aprender, e demonstrar o que valorizam os seus clientes. A complexidade das parcerias faz com que, para a maioria das empresas, elas ocorram em pequeno número e sejam orientadas para clientes de maior valor, que desejam estabelecer relacionamentos duradouros. Para os clientes, os benefícios são os melhores produtos e serviços e, para as empresas, a diferenciação da concorrência, o que dificulta ao consumidor sair e recomeçar o processo de aprendizado com uma nova organização, de acordo com Unruh (1998).

Unruh (1998, p. 139) afirma, ainda, que “apenas as empresas dispostas a investir tempo e dinheiro colherão as recompensas de estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes.”

O Banco do Brasil, no período 1999-2000, tinha como uma das suas prioridades a retenção dos clientes considerados importantes para a instituição, ficando evidenciado tal direcionamento nas várias ações desenvolvidas pela organização.

Nas diretrizes do mercado pessoa jurídica, constante do plano diretor, destaca-se a fidelização da base de clientes do segmento *small business*.

Nas estratégias de marketing, um dos seus objetivos gerais apresentados fazia referência à fidelização da base de clientes. Os esforços de marketing estavam focalizados na ampliação e no aprofundamento do relacionamento com os clientes existentes, com vistas a aumentar o *client share* – a fatia de negócios do cliente realizada com a instituição.

Além desses aspectos, ocorreu a implementação da segmentação comportamental do mercado pessoa física, que tinha como objetivos permitir um melhor conhecimento do cliente, ofertar produtos de forma direcionada, solucionar problemas no dia a dia do relacionamento bancário e, principalmente, ser o ponto de referência do cliente na empresa, possibilitando a fidelização e a otimização do relacionamento.

De acordo com Weinstein (1995), o objetivo geral da estratégia de segmentação de mercado é a melhoria da posição competitiva da organização e o atendimento superior às necessidades dos consumidores. Os objetivos específicos mais importantes são: o incremento das vendas, o aumento da participação de mercado e a concentração em áreas em que a empresa possa atender melhor.

Um superintendente executivo da área de negócios disse em entrevista à pesquisadora que: “a segmentação propiciou ganhos para a organização, porque você conseguiu focar o seu negócio, os seus clientes. Deixou de olhar para os lados. Começou a trabalhar com produtos e serviços elaborados ou adaptados para um segmento específico.”

Durante entrevista concedida à pesquisadora, um ex-presidente da organização teceu os seguintes comentários:

“A implementação do projeto de segmentação de clientes pessoa física e do novo modelo de relacionamento têm o propósito de construir relacionamentos de longo prazo com os clientes. Precisamos ficar atentos aos dois grandes pilares desse projeto: de um lado, o funcionário do Banco do Brasil que tem de conhecer bem o cliente e depende de informações precisas para saber que produto ou serviço oferecer; de outro, os clientes, com perfis e potenciais bastante diferenciados e que devem ser atendidos de acordo com essas diferenças.”

O projeto de segmentação comportamental apresentava, ainda, dois subprojetos complementares, que subsidiaram as ações de venda de produtos:

- a) Potencial de consumo: identifica o potencial de compra de cada cliente em relação a cada produto do Banco do Brasil e identifica o potencial de incremento de consumo de produtos já adquiridos, por cliente;
- b) Previsão de comportamento: método aplicado na abertura da conta corrente e, aos seis meses de movimentação, com o objetivo de: estimar o segmento comportamental, permitir adequar os produtos, os canais de distribuição, a comunicação, o atendimento e o preço e estimular comportamentos desejáveis (adimplência, maior consumo, fidelidade, entre outros).

Adicionalmente, a organização criou a figura do gerente de relacionamento, o que demonstra uma preocupação com a retenção de clientes, pois esses gestores estão voltados para o assessoramento e o atendimento exclusivo de uma carteira reduzida de clientes, principalmente para os segmentos de maior rentabilidade.

5.8.7 Conquistar novos clientes

As organizações, para crescerem, necessitam atrair novos clientes, que podem se constituir de nichos de mercado ou serem novos membros de um mercado já existente.

Além disso, em mercados muito competitivos, as empresas desenvolvem programas de marketing direcionados para conquistar os clientes mais lucrativos, (Unruh, 1998).

A atração de novos clientes era uma das prioridades do Banco do Brasil, que tinha como estratégia a definição de segmentos-alvo e o desenvolvimento de ações para a conquista desses clientes. Tal direcionamento se encontrava evidenciado no plano diretor.

Nas diretrizes do mercado pessoa física, constantes do plano diretor, foram priorizadas a ampliação seletiva da base de clientes pessoa física, principalmente, por intermédio de convênios de folha de pagamento junto a empresas, pela transformação dos correntistas em clientes, ou seja, pessoas que já possuíam cadastro e conta-corrente mas não operavam com o Banco do Brasil, e pela ampliação do volume de negócios, priorizando os clientes mais rentáveis.

Esses novos clientes seriam atendidos, preferencialmente, por intermédio dos postos de atendimento bancário e dos terminais de auto-atendimento bancário, permitindo a expansão da clientela sem as consequências indesejáveis para o atendimento dos clientes atuais da organização.

A organização encerrou o ano de 2000 com 11,8 milhões de clientes pessoa física, dos quais 5,6 milhões provenientes do recebimento de proventos pelo Banco do Brasil, obtendo um incremento anual de 16,5%.

No mercado pessoa jurídica o destaque foi para a ampliação da parceria com os subsegmentos *middle market* e *corporate* e a transformação dos correntistas pessoa jurídica em clientes.

O subsegmento *middle market* contava com 1.192 carteiras compostas por 57.468 clientes e o subsegmento *corporate* contava com 281 grupos empresariais, que, juntos, representavam 927 empresas.

Além disso, foi implementado o projeto transforme o correntista em cliente. A finalidade era preparar a base de clientes pessoa jurídica para a geração de novos negócios, por intermédio da análise de risco e o estabelecimento do limite de crédito.

Um executivo da área de estratégia, marketing e comunicação comentou o assunto, durante entrevista concedida à pesquisadora:

"Passamos a trabalhar a ampliação da base de clientes, mas de maneira seletiva e definindo formas de relacionamentos diferenciados, de acordo com o seu potencial de negócios. Então, o Banco do Brasil mudou a sua forma de operacionalização, passando a ser orientado para o cliente."

5.8.8 Utilizar a tecnologia e os sistemas de medição

Os recursos tecnológicos mais importantes para as iniciativas de foco nos clientes incluem os sistemas de informação sobre os clientes e os bancos de dados de marketing.

Tecnologias interativas como a Internet ou outros serviços on-line podem ser as melhores formas de proporcionar aos clientes o controle sobre onde e como receber o atendimento, por oferecer uma gama cada vez maior de funções (UNRUH, 1998).

Ficou caracterizado que, no período analisado, o Banco do Brasil, por intermédio do plano diretor e da estratégia de marketing, enfatizou a atualização tecnológica, tendo como um dos objetivos estratégicos a incorporação da Internet como canal de negócios e relacionamento com o cliente e, como um dos objetivos gerais, orientar o consumidor para o uso de canais eletrônicos.

A instituição investiu na expansão da rede de auto-atendimento, além do *home banking* oferecido para os clientes pessoa física. Isso implicava uma maior ênfase em orientar o consumidor para o uso desses canais eletrônicos, proporcionando-lhes a liberdade de ser atendido como e quando quisesse.

A organização criou o *BB Office Banking*, canal que permitia à direção das empresas utilizarem ou autorizarem seus representantes legais a acessarem setenta e quatro diferentes transações de serviços financeiros on-line diretamente dos escritórios das empresas, que já vem sendo utilizado por 153,4 mil clientes pessoa jurídica. A instituição, também, lançou de forma pioneira o acesso aos aplicativos do auto-

atendimento para pessoas físicas, utilizando-se de computadores de mão, denominados *palmtops*.

O período 1999-2000 foi marcado pela intensificação do uso da Internet como canal de comunicação e transações com os clientes da organização. Por intermédio do portal www.bb.com.br e da campanha de divulgação, a instituição conseguiu atingir importantes resultados com a Internet, o número de clientes cadastrados e com acesso ao canal evoluiu de menos de 1 milhão em 1999 para mais de 2,6 milhões em 2000, sendo que as transações cresceram de cerca de 400 mil/mês em dezembro de 1998 para mais de 12,6 milhões/mês em dezembro de 2000.

Um ex-presidente da organização afirmou em entrevista concedida à pesquisadora que “para sustentar o alcance das nossas metas, precisamos concentrar esforços no melhor aproveitamento das possibilidades oferecidas pela Internet para a realização de negócios e relacionamento com o cliente”.

Além disso, a organização, no período analisado, detinha 2.721 postos de atendimento eletrônico e contava com mais de 30 mil terminais de auto-atendimento, sendo considerada a maior rede da América Latina.

Unruh (1998, p.173) afirma, ainda, que “os sistemas de medição estimam como a empresa está se saindo em cada passo do processo de retenção de clientes, da descoberta dos seus principais valores e do cálculo do ganho de participação de mercado.”

Além desses aspectos, os sistemas de medição foram criados para orientar o comportamento dos funcionários para que eles possam satisfazer os clientes. Os sistemas de medição mais utilizados são a pesquisa de satisfação de clientes e o banco de dados de marketing, de acordo com Unruh (1998).

No período analisado, o Banco do Brasil continuava a utilizar-se das pesquisas de satisfação de clientes que se encontram citadas no item “compreender os clientes.”

A organização também analisa os seus clientes por intermédio do painel da indústria financeira pessoa física e jurídica. As análises e os seus respectivos resultados estão detalhados no desempenho empresarial, na perspectiva clientes do *balanced scorecard*.

Com relação aos bancos de dados de marketing (*database marketing*), o mesmo autor destaca que cada vez mais as empresas têm se utilizado da coleta de informações detalhadas sobre os clientes, auxiliando-as a prever quem comprará, quando, e que clientes selecionar para que tipo de relacionamento.

Além de identificar e intensificar os relacionamentos com os seus clientes de maior valor, as empresas também estão usando o *database marketing* para determinar a quantidade de esforço necessário para desenvolver e reter clientes potencialmente lucrativos.

No Banco do Brasil, as ações voltadas para a estruturação de um *database marketing* são bastante incipientes, compreendendo basicamente uma base de dados com a posse atual de produtos e serviços, a rentabilidade dos clientes e uma análise estatística de propensão ao consumo, restando a incorporação de dados de preferência, tipos de acesso à instituição, tentativas de vendas frustradas, dentre outras.

5.8.9 Desempenho empresarial

Para analisar os resultados da perspectiva clientes, do *balanced scorecard*, foi utilizado o painel da indústria financeira - PIF e o índice de satisfação dos clientes - ISC.

O painel da indústria financeira para o mercado de pessoas físicas foi elaborado com uma amostra de 4.173 clientes em 1999 e 5.056 clientes no ano 2000, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Curitiba, Salvador, Brasília, Campinas, Ribeirão Preto, Campo Grande, Florianópolis, Joinville e Blumenau.

Utilizou-se o mesmo item analisado no período 1997-1998 ("ganho de importância").

A Figura 17 mostra a posição do Banco do Brasil nos cinco quesitos avaliados, comparativamente à concorrência: eficiência e qualidade de serviços e produtos; nível de informatização de todos os serviços prestados; disponibilidade de atendimento eletrônico, nas agências, 24 horas por dia, inclusive nos finais de semana e feriados; desburocratização, facilidade de operar dispensando idas ao

banco para assinatura e informações adicionais e qualidade e localização de pontos de saque, quiosques, caixas eletrônicos existentes para utilização.

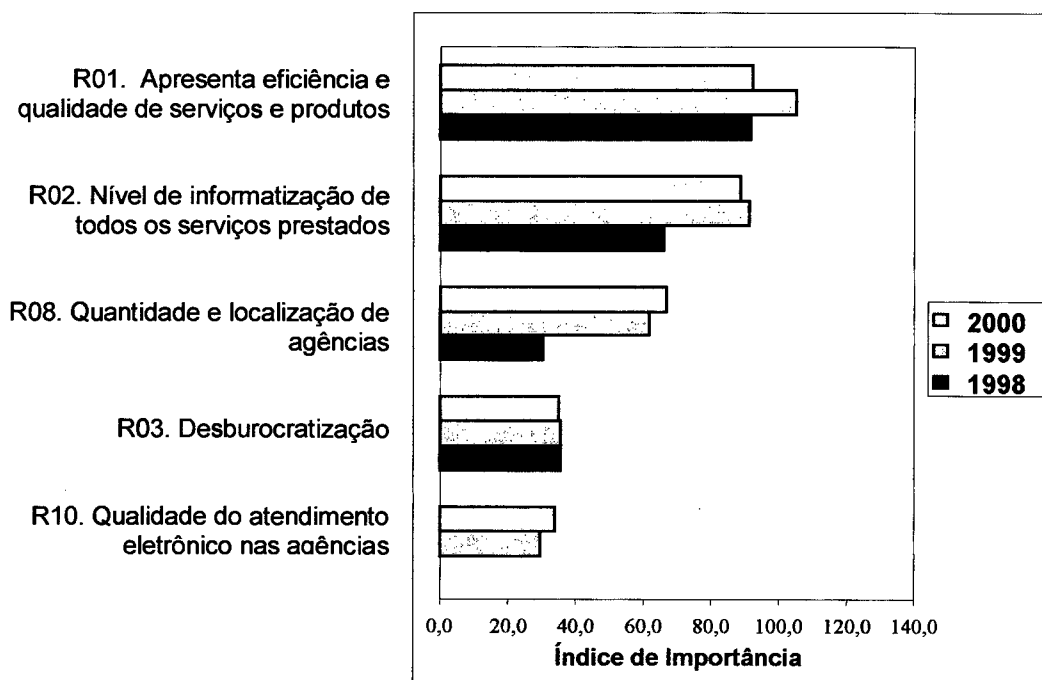


Figura 17 Posição dos principais quesitos de ganho de importância do Banco do Brasil 4no PIF Pessoa Física nos anos de 1998, 1999 e 2000

Fonte: Banco do Brasil, 2000 I.

O indicador é o resultado da nota dada aos bancos pelos clientes, ponderado pelo grau de importância do quesito para esses mesmos clientes.

A Figura 18 mostra a instituição com uma avaliação superior em todos os quesitos, comparativamente à média dos principais concorrentes no segmento de pessoas físicas, em praças altamente disputadas pela indústria bancária, representando uma percepção de qualidade superior no conjunto dos principais atributos que conferem aos bancos importância, que tende a se traduzir em procura por produtos e serviços e ampliação da base de clientes.

O índice de satisfação de clientes - ISC foi elaborado pelo Banco do Brasil, utilizando a técnica *satisfaction*, que é baseada na teoria dos *gaps*, desenvolvido por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1990), que enfatiza que o cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento da organização é pelo menos igual àquele que ele esperava. Essa técnica foi empregada com o objetivo de comparar o desempenho da organização frente aos principais concorrentes, servindo como instrumento para

elaboração de planos estratégicos e para a melhoria da qualidade no relacionamento com os clientes.

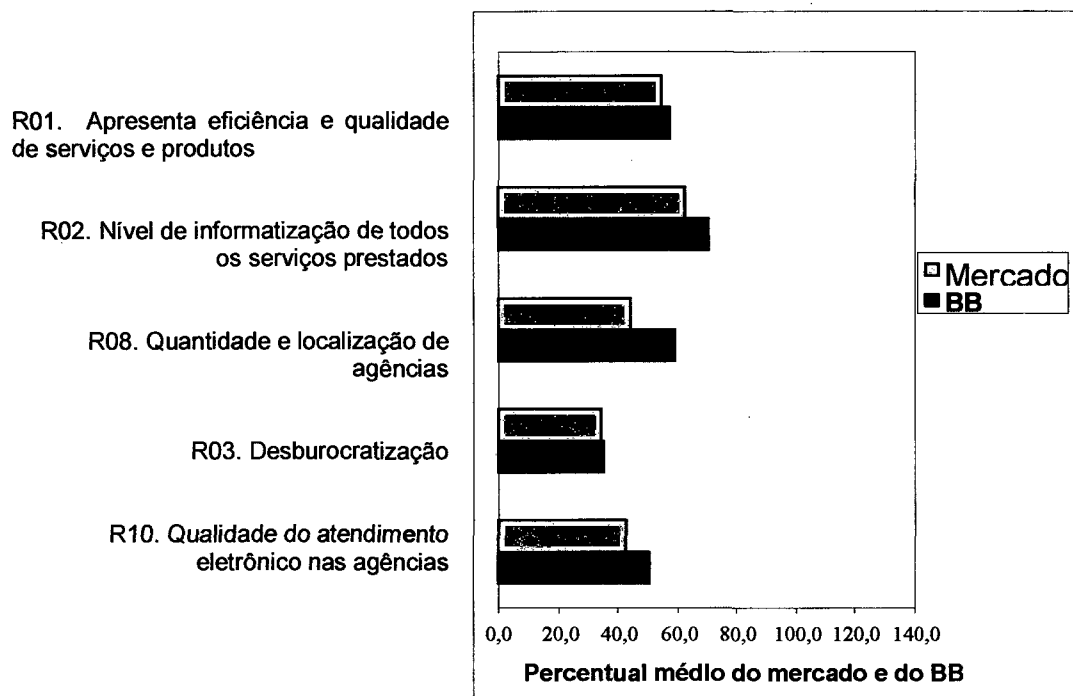


Figura 18 Principais quesitos de ganho de importância do Banco do Brasil no PIF Pessoa Física nos anos de 1998, 1999 e 2000

Fonte: Banco do Brasil, 2000m.

Foram realizadas 25.496 entrevistas abrangendo as capitais e grandes centros de todos os estados da federação.

A Figura 19 mostra que a satisfação dos clientes do Banco do Brasil melhorou nos anos de 1999 para 2000, saindo de 75% para 79%, tendo sido o único banco da amostra que melhorou o índice de clientes muito satisfeitos.

O painel da indústria financeira para o mercado de pessoas jurídicas foi elaborado a partir de uma amostra de 2.923 empresas com faturamento anual superior a R\$ 11 milhões nas mesmas praças da pesquisa realizada no mercado de pessoas físicas.

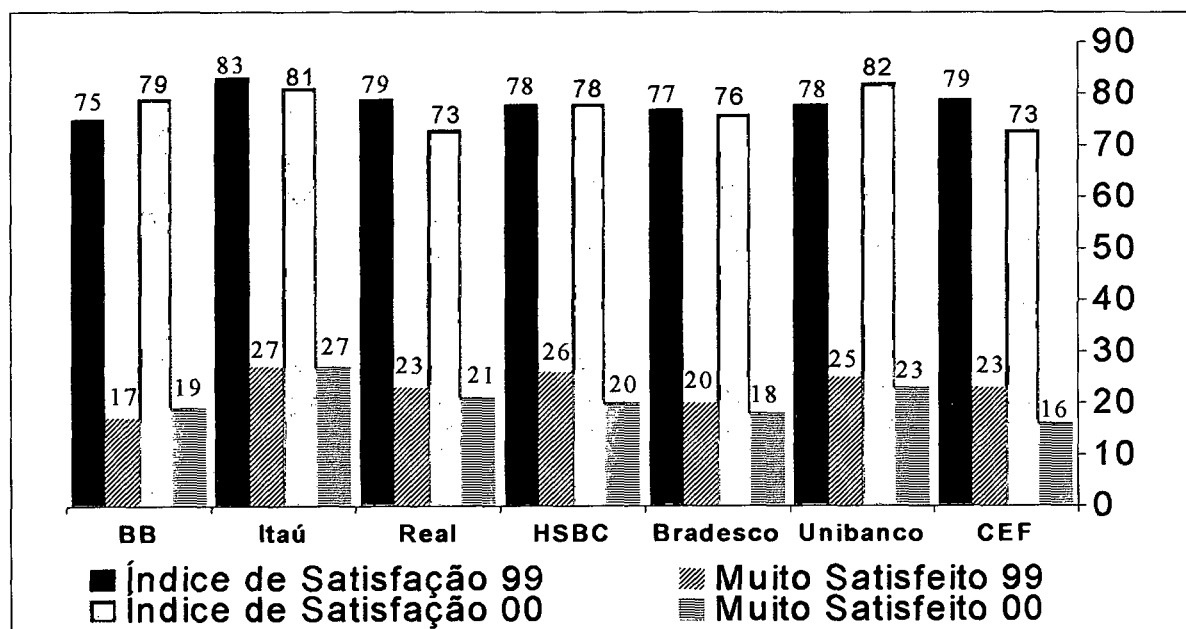


Figura 19 Índice de satisfação de clientes dos principais bancos no Brasil em 1999 e 2000

Fonte: Banco do Brasil, 2000n.

Como pode ser visualizado na Figura 20, no ano 2000, o Banco do Brasil apresentou melhoria de percepção junto a esse mercado, uma vez que houve crescimento no grau de importância e no uso médio da instituição pelos clientes da amostra.

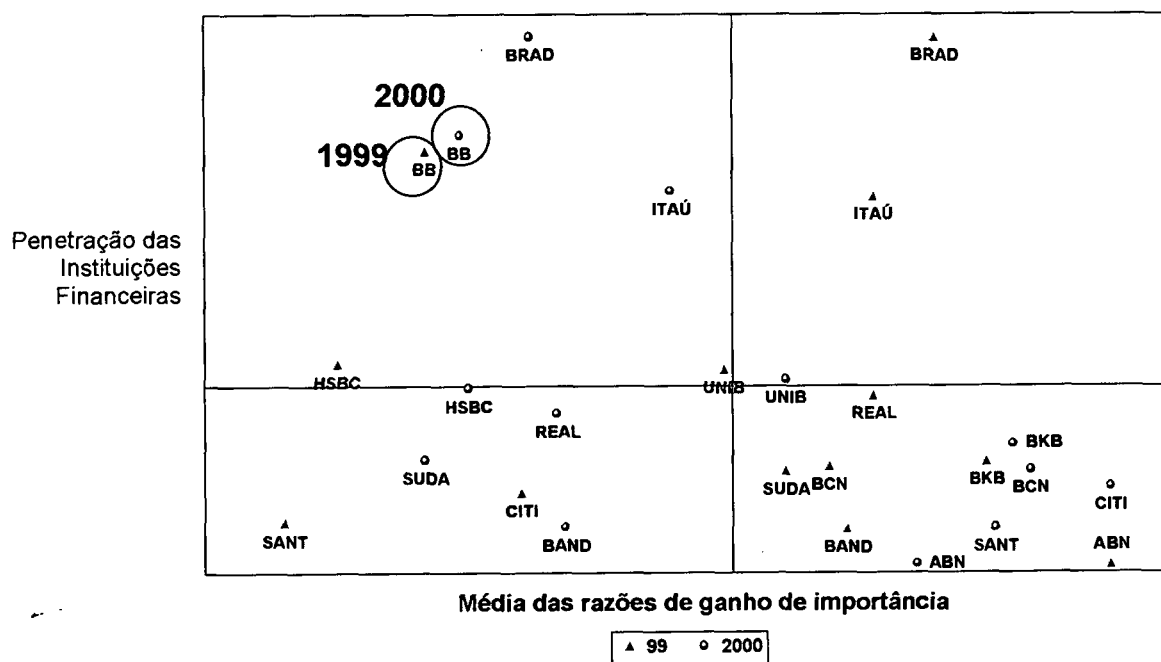


Figura 20 Ganho de importância do Banco do Brasil no PIF Pessoa Jurídica, no período de 1999 a 2000

Fonte: Banco do Brasil, 2000 o.

Para o mercado setor público, a pesquisa foi realizada com o objetivo de avaliar as percepções, as expectativas e o mínimo aceitável pelos clientes a respeito da prestação de serviços do Banco do Brasil e de seus principais concorrentes. Essa pesquisa foi elaborada com pessoas desse mercado, que detinham poder de decisão nas três esferas do poder público (federal, estadual e municipal).

Para efeito de análise, foi utilizado o índice de satisfação de clientes, que mede o percentual de respondentes que se disseram muito satisfeitos ou satisfeitos com os produtos, serviços e o atendimento prestado pela instituição.

Essa pesquisa revelou que o índice de satisfação evoluiu de 73,8% em 1998 para 86,4% em 2000, em relação ao subsegmento governo federal. No subsegmento governo estadual, o índice evoluiu de 80,9% em 1998 para 88,9% em 2000. Em relação ao subsegmento governo municipal, esse índice subiu de 79,5% em 1998 para 83,6% em 1999.

Ainda com relação à perspectiva clientes, constatou-se que a base de clientes alcançou o patamar de 12,9 milhões, representando aumento de mais de 25% em relação aos 10,3 milhões de 1998. Com esse resultado, o crescimento da base de clientes no período sob análise foi de 6,4 milhões, ou quase 100%, conforme pode ser verificado na Figura 21. A participação de mercado em relação ao número de contas correntes situou-se no patamar de quase 25%, ou seja, para cada 4 clientes de bancos, um tem conta-corrente no Banco do Brasil.

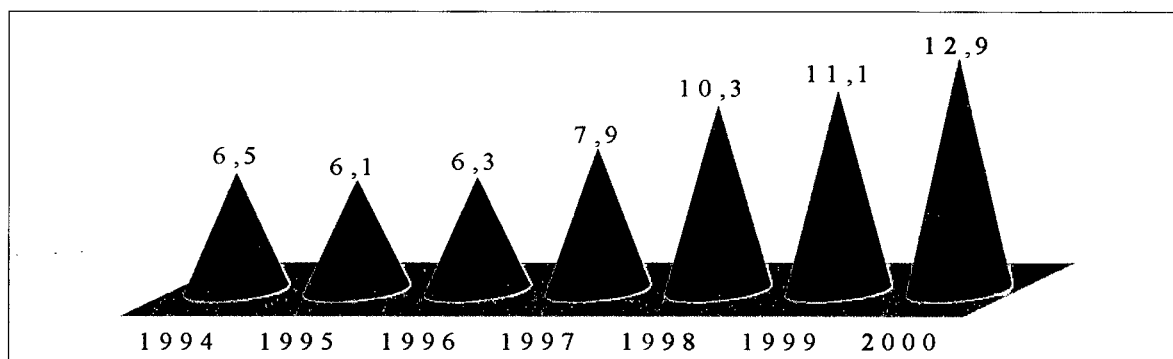


Figura 21 Evolução do número (em milhões) de clientes do Banco do Brasil no período de 1994 a 2000

Fonte: Complementado pela autora com base no ABAMEC 1998e, p.69

Além desses aspectos, sob a perspectiva financeira do *balanced scorecard*, o Banco do Brasil continuou apresentando resultados positivos nos anos de 1999 e 2000. O lucro líquido desse período atingiu o montante de R\$ 843 milhões e R\$ 974,2 milhões, respectivamente, sendo que este último resultado representou o maior lucro líquido da história recente da organização. Esses resultados significaram índice de retorno sobre o patrimônio líquido de 11,6% a.a. em 1999 e 12,2% a.a. no ano de 2000.

O lucro apresentado em 2000 ficou acima da meta estabelecida no plano diretor da organização, ou seja, R\$ 958 milhões. Contudo, esse resultado apresentou-se bem abaixo do resultado obtido pelos principais bancos de varejo. Cabe ressaltar aqui o comentário de um diretor da instituição, durante entrevista concedida à pesquisadora:

“O Banco do Brasil teve um forte incremento de resultados, que ainda não se fez observar na última linha da demonstração de resultados, ou seja, no lucro líquido, porque a organização passou por uma série de ajustes de problemas gerados historicamente, que precisaram ser limpos do balanço nesse mesmo período.”

Esse fato fica evidenciado quando analisamos a evolução da margem comercial. Houve um incremento de 34,4% no período 1998-2000, pois o volume gerado saltou de R\$ 6.552 milhões em 1998 para R\$ 8.808 milhões no ano 2000, sendo que as despesas administrativas cresceram somente 4,2% nesse mesmo período. Isso permitiu que o resultado comercial médio anual por cliente crescesse de R\$ 65,8 em 1999 para R\$ 154,6 em 2000.

Com relação ao mercado de pessoas físicas, o foco continuou sendo a expansão do crédito massificado e dos negócios com cartão de crédito e fundos de investimento. Ao final de 2000, a carteira de crédito direto ao consumidor havia atingido o montante de R\$ 4.632 milhões, com um crescimento de 233% em relação a 1998, levando, conseqüentemente, a uma expansão da participação em mercado de 9% em 1998 para 10,4% em 2000.

O negócio de cartões de crédito também cresceu significativamente, pois o Banco do Brasil elevou a quantidade de cartões emitidos de 1,6 milhão em 1998 para 3,3 milhões em 2000, ou seja, mais que dobrou a base de cartões em apenas dois anos, consolidando a sua liderança em faturamento nas bandeiras Visa e *Mastecard*.

Relativamente ao negócio de mercado de capitais (administração de fundos de investimento), o crescimento também foi expressivo. Encerrou o período sob análise com um volume administrado de R\$ 43,2 bilhões, representando crescimento de mais de 70% em relação a 1998 e elevação de participação em mercado de 14% em 1999 para 14,8% em 2000.

O Banco do Brasil encerrou o ano de 2000 com um total de 5,9 milhões de contas especiais, número 39,9% superior a 1999. Segundo o relatório anual de 2000, “o crescimento decorreu, em parte, do programa de segmentação e relacionamento com clientes, implantado em 2000, e do lançamento da conta especial eletrônica, que obteve a adesão de 995 mil clientes desde o lançamento, em setembro de 1999”.

No mercado de pessoas jurídicas, a estratégia esteve voltada para a expansão da carteira de crédito com base em recebíveis (desconto de duplicatas e cheques, antecipação de crédito a lojista, vendedor, etc). A carteira de crédito comercial atingiu R\$ 7,2 bilhões, sendo que as operações com base em recebíveis apresentaram saldo superior a R\$ 3,2 bilhões, com crescimento de 190% em relação a 1998.

Além desses aspectos, a organização recebeu, nesse período, os seguintes prêmios:

- Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente – o Banco do Brasil ganhou, com o BB-Responde, o prêmio de melhor serviço de atendimento a clientes - SAC, no segmento instituições financeiras;
- Top 3 – o portal do Banco do Brasil foi eleito um dos três melhores do Brasil na categoria banco, no concurso Ibest 2000, considerado o “oscar” da Internet nacional;
- Mérito Lojista – o Banco do Brasil foi eleito o melhor banco por mais de 30 mil lojistas de todo o País;
- *Top of Mind* – em pesquisa nacional realizada pelo Instituto Datafolha, o Banco do Brasil fez jus ao prêmio *Top of Mind* na categoria banco, por ter sido o mais lembrado (39%) pelo público entrevistado.

Em seguida a análise da trajetória do Banco do Brasil no período 1995-2000, é apresentada, no sexto capítulo, a síntese da pesquisa.

6 A SÍNTESE DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo focaliza a orientação de marketing do Banco do Brasil e a correspondência dessa orientação no desempenho empresarial, no período 1995-2000. Apresenta, inicialmente, as principais mudanças ocorridas na instituição. Em segundo lugar, expõe a síntese das análises teóricas dos períodos estudados desenvolvidos nas seções anteriores, com a finalidade de propiciar uma visão integrada dos aspectos que as constituíram, utilizando-se a aplicação do modelo *customerize* (UNRUH, 1998) à instituição investigada, e finalmente analisa o seu desempenho empresarial, por intermédio das perspectivas financeira (retorno sobre patrimônio líquido, margem comercial e participação de mercado) e de clientes (satisfação dos clientes e base de clientes) do *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1996).

6.1 PRINCIPAIS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças organizacionais consideradas relevantes em cada período investigado estão reunidas na Figura 22.

Essas mudanças foram os pilares básicos da reorientação do Banco do Brasil para o mercado e clientes. A nova diretoria, que assumiu a instituição em 1995, implementou um conjunto de medidas de cunho estratégico, tendo sido as mais importantes a reorganização administrativa e a utilização de instrumentos de planejamento que, com o passar dos anos, foi se intensificando e gerando elementos para uma verdadeira orientação de marketing.

Principais Mudanças	Períodos Investigados		
	1995-1996	1997-1998	1999-2000
1. Posse da nova diretoria do Banco do Brasil	X		X
2. Programa de Ajustes 1995-1996	X		
3. Revisão da estratégia da organização (modificação da missão e do negócio)	X		X
4. Nova arquitetura organizacional (criação das áreas de negócios, função e assessoramento)	X		
5. Criação da unidade de assessoramento, comunicação e marketing	X		
6. Estabelecimento de estratégias de marketing	X	X	X
7. Plano de Reestruturação	X		
8. Estabelecimento de foco de atuação da instituição para o segmento do varejo bancário	X	X	X
9. Elaboração da Política Geral de Negócios		X	X
10. Plano de ações para 1997 da área de comunicação e marketing		X	
11. Segmentação do cliente pessoa física		X	X
12. Consolidação dos planos de marketing e análise dos mercados priorizados pela organização		X	
13. Modelo de segmentação do mercado de pessoa jurídica		X	
14. Segmentação do mercado governo		X	
15. Criação de sistema de controle e avaliação de risco de produtos, serviços e investimentos - CARPIS		X	
16. Elaboração de planos diretores		X	X
17. Ajustes na arquitetura organizacional – áreas de clientes e de produtos			X
18. Fusão da área de comunicação e marketing com a unidade de desenvolvimento empresarial			X
19. Estratégia corporativa para o período 2000-2002 (missão, impulsos estratégicos, pontos centrais, nível estratégico: mercados e áreas de negócios)			X

Figura 22 Principais mudanças organizacionais do período 1995-2000, sob a ótica da orientação de marketing

6.2 ESTÁGIOS DA ORIENTAÇÃO DE MARKETING

Os estágios da orientação de marketing na organização nos três períodos investigados estão detalhados na Figura 23, de acordo com o modelo *customerize*, de Unruh (1998).

No primeiro período, 1995-1996, a organização estava se ajustando às transformações que estavam ocorrendo na economia brasileira e, em especial, no Sistema Financeiro Nacional, período em que começa a se delinear a orientação de marketing na organização.

Nesse sentido, a instituição procurou modificar sua orientação, que era baseada em produtos para uma orientação de marketing, tendo como foco o cliente, ou seja, o oferecimento de produtos, serviços e soluções moldadas às suas necessidades e expectativas. No entanto, as ações ainda eram pouco expressivas, limitando-se tão-somente a mudanças organizacionais e orientações estratégicas, estruturadas a partir da mudança da cúpula dirigente.

No período 1997-1998, ao associarmos as principais ações de marketing com os estágios definidos por Unruh (1998), foi possível identificar o aprofundamento das orientações voltadas para uma gestão focada nos clientes, em especial nos estágios, “obter o compromisso da alta gerência, compreender os clientes, cultivar funcionários dedicados aos clientes e conquistar novos clientes.”

No último período investigado (1999-2000) percebe-se que as ações de marketing passam a compreender, de forma mais consistente, todos os estágios definidos por Unruh (1998) para definir uma empresa orientada para marketing.

6.3 SÍNTESE DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

A Figura 24 apresenta a síntese do desempenho empresarial do Banco do Brasil, utilizando-se o *balanced scorecard*, por intermédio das perspectivas clientes (base de clientes, satisfação de clientes) e financeira (retorno sobre o patrimônio líquido, margem comercial e participação de mercado), segundo Kaplan e Norton (1996).

Estágios da Orientação de Marketing	Períodos Investigados			
	1995-1996	1997-1998	1999-2000	
1. Obter o compromisso da alta gerência	<ul style="list-style-type: none"> Mudança do corpo diretivo da empresa para uma equipe mais voltada para o compromisso com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Construção da política geral de negócios (estabelecimento de políticas e diretrizes para mercados, produtos, serviços, parcerias e processos negociais) e do plano diretor – continham as primeiras orientações voltadas para os mercado de atuação da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração dos planos diretores 1999 e 2000 com direcionamentos não financeiros, com ênfase para os objetivos de fidelização dos clientes e melhoria do atendimento Aprovação e ampla divulgação da estratégia corporativa por intermédio de livretos, mensagens na agência de notícias, reportagens com o presidente e os principais executivos da instituição na revista bb.com.você, na TV corporativa e reuniões internas Divulgação da política geral de negócios 2000-2004 por intermédio de livreto e reuniões internas. 	
2. Compreender os clientes	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de estratégias e ações definidas 	<ul style="list-style-type: none"> Priorização dos seguintes públicos-alvo: pessoa física, jurídica e setor público; Utilização de pesquisas de marketing e do painel da indústria financeira – PIF pessoa física e jurídica; Canal de contato com o cliente – BB Responde; Sistema para coleta de dúvidas e sugestões dos funcionários da rede de agências – BB-Resolve. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de pesquisas de satisfação dos clientes pessoa física e setor público Pesquisa aleatória de satisfação de clientes Utilização da central de atendimento – BB Responde. 	

<p>3. Estabelecer estratégias voltadas para os clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de unidades estratégicas de negócios tendo como uma das principais ênfases a definição e a identificação das necessidades de seus principais clientes; ▪ Criação da unidade de comunicação e marketing tendo como foco principal de atuação o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes; ▪ Definição de foco de atuação para o segmento de varejo bancário ▪ Elaboração de estratégias mercadológicas para cada uma das áreas de negócios ▪ Inserção em novos mercados de atuação (seguridade, <i>agribusiness</i>, negócios com o Governo, mercado de capitais e administração de fundos de investimentos) tendo com um dos resultados esperados o atendimento integral aos clientes ▪ Elaboração da estratégia da macrofunção marketing (políticas e diretrizes gerais de marketing e políticas e diretrizes específicas de produtos, preço, promoção, praça, comunicação institucional e endomarketing, identidade institucional e atendimento). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento de marketing (orientação de mercado e de produtos, necessidades de distribuição, promoção e comunicação dos segmentos priorizados) ▪ Consolidação do planejamento de marketing (análise dos mercados de atuação da organização por intermédio dos fatores de sucesso e pontos de estrangulamento). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretrizes de ajustes da arquitetura organizacional (fortalecimento das premissas organizacionais de foco e estrutura orientada para os clientes); ▪ Elaboração do documento estratégias de marketing, buscando organizar as visões, os objetivos e os critérios sob o ponto de vista de marketing, proporcionando uma maior orientação da empresa para o mercado e clientes e organizando os vários níveis da instituição ▪ Nos sete objetivos gerais de marketing o cliente é enfatizado. Desde o primeiro objetivo – fidelizar a base de clientes, até o último – orientar o consumidor para o uso de canais eletrônicos.
---	---	--	--

4. Cultivar funcionários dedicados aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de estratégias e ações definidas 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de plano de disseminação da filosofia e prática da sistemática de marketing por todo o conglomerado Banco do Brasil Desenvolvimento de ações de capacitação em marketing para os profissionais da organização, por intermédio dos seguintes cursos: MBA Marketing – 183 funcionários treinados e o curso Gerência de Marketing – 780 empregados Criação de acordo de trabalho com o estabelecimento de metas para resultados, principais negócios e indicador de satisfação de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Para explicitar a orientação de marketing aos funcionários foram utilizados os seguintes canais de comunicação: agência de notícias, revista bb.com.você e a TV corporativa Continuação da capacitação dos funcionários: Curso Gerência de Marketing – 1.570 funcionários treinados do segmento gerencial, MBA Marketing – 35 e no curso Especialização de Marketing – 33 empregados. Criação do Programa Marketing Mix com veiculação de 10 programas na TV Corporativa
5. Desenvolver e prestar serviços orientados para os clientes	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de estratégias e ações definidas 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração do Programa Qualidade Total Criação de treze novos produtos (cobrança automatizada, conta garantida BB, classcard internacional, ourocard 500, super sorteio clube ouro, etc.) Criação do CARPIS (sistema de controle e avaliação de riscos de produtos, serviços e investimentos). 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de níveis de relacionamento diferenciado para os principais clientes da organização Criação de vários produtos e serviços, tais como: plano ouro de serviços, Crédito Direto ao Consumidor – CDC salário, família de fundos de investimentos, BB Giro Rápido, BB Conta Única e BB Cobrança da Dívida Ativa.
6. Reter os atuais clientes	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de estratégias e ações definidas 	<ul style="list-style-type: none"> Início dos estudos para melhor segmentar o cliente pessoa física Modelo de segmentação do mercado pessoa jurídica; Segmentação do mercado governo (atual setor público) 	<ul style="list-style-type: none"> Fidelização da base de clientes do segmento <i>small business</i> – mercado pessoa jurídica Conclusão e implementação da segmentação comportamental do cliente pessoa física Criação da figura do gerente de relacionamento

7. Conquistar novos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de estratégias e ações definidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia de ampliação da base de clientes pessoa física por intermédio da folha de pagamento dos clientes pessoa jurídica ▪ Aproximação com estados que tiveram seus bancos oficiais privatizados ou liquidados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliação seletiva da base de clientes pessoa física principalmente por intermédio de convênios de folha de pagamento junto a empresas ▪ Ampliação da parceria com os segmentos <i>middle market</i> e <i>corporate</i> e a transformação dos correntistas pessoa jurídica em clientes.
8. Utilizar a tecnologia e os sistemas de medição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação da área de Controladoria e definição de um modelo de gestão baseado em resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecimento de canais eletrônicos (terminais de auto-atendimento, postos de atendimento eletrônico) para os principais clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão da rede de auto-atendimento ▪ Criação do <i>BB Office Banking</i> para o mercado pessoa jurídica ▪ Intensificação do uso da Internet como canal de comunicação e transações com os clientes.

Figura 23 Síntese dos estágios da orientação de marketing no Banco do Brasil

Desempenho Empresarial	Períodos Investigados			
	1995-1996	1997-1998	1999-2000	
➤ Perspectiva clientes				
➤ Base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6,3 milhões de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10,3 milhões de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12,9 milhões de clientes 	
➤ Satisfação de clientes				
▪ Mercado pessoa física	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de importância cresceu de 34 pontos para 45 pontos (Painel da indústria financeira PIF) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação superior à média dos principais concorrentes no segmento de pessoas físicas em praças muito disputadas (Painel da indústria financeira – PIF) ▪ Índice de satisfação aumentou de 75% para 79% - único banco da amostra que melhorou o índice de clientes muito satisfeitos (Índice de satisfação de clientes – ISC) 	
▪ Mercado pessoa jurídica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manutenção do nível de satisfação dos clientes ▪ O nível geral de satisfação dos clientes quando comparado com o seu principal concorrente – Banco Bradesco, melhorou quase dois pontos percentuais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento do grau de importância e do uso médio da instituição junto a esse mercado (Painel da indústria financeira – PIF) 	
▪ Mercado governo (atual setor público)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 73,8% - subsegmento Governo Federal ▪ 80,9% - subsegmento governo estadual ▪ 79,5% - subsegmento governo municipal (pesquisa de satisfação) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 86,4% - subsegmento Governo Federal ▪ 88,9% - subsegmento governo estadual ▪ 83,6% - subsegmento governo municipal (Índice de satisfação de clientes – ISC) 	

Perspectiva financeira	1995-1996	1996-1997	1999-2000
➤ Retorno sobre o patrimônio líquido	➤ Média de (-)128,6 % a.a. O segundo semestre de 1996 apresentou rentabilidade de 9,3% a.a. (lucro líquido de R\$ 254, 9 milhões)	➤ Média de 11,3% a.a.	➤ Média de 11,9% a.a.
➤ Margem comercial	➤ R\$ 5.306 milhões	➤ R\$ 6.552 milhões (incremento de 23,5%)	➤ R\$ 8.808 milhões (incremento de 34,4%). ➤ As despesas administrativas cresceram somente 4,2% no mesmo período.
➤ Participação de mercado	➤ Incremento em produtos tradicionais (20,2% depósitos à vista, 17,2% depósitos a prazo e 17,3% depósitos em poupança)	➤ Crescimento de 7,0% para 9,0% nos negócios de crédito com pessoas físicas. ➤ Manteve a liderança na administração de fundos de investimentos, com crescimento de 1 ponto percentual na participação de mercado. ➤ Conquistou a liderança nos negócios com cartão de crédito dentre as instituições bancárias.	➤ Crescimento de 9,0% para 10,4% nos negócios de crédito com pessoas físicas. ➤ Manutenção da liderança nos negócios com cartões de crédito, com crescimento de mais de 100% na base de cartões em uso. ➤ Crescimento de 14,0% para 14,8% nos negócios de administração de fundos de investimento. ➤ Crescimento de 190% nos negócios com base em recebíveis no mercado de pessoas jurídicas.

Figura 24 Síntese do desempenho empresarial do Banco do Brasil

Deve-se ressaltar que, na perspectiva clientes, com relação ao item satisfação de clientes, ocorreram aprimoramentos nos instrumentos de aferição da satisfação dos principais clientes da instituição. No período 1995-1996, não existiam informações suficientes e consistentes para realizar tais medições.

Na fase posterior (1997-1998) utilizava-se, para medir a satisfação dos clientes no mercado de pessoas físicas e jurídicas, o painel da indústria financeira – PIF, com a avaliação do “ganho de importância”, que representa uma síntese dos aspectos mais valorizados pelos clientes: eficiência e qualidade de serviços e produtos; nível de informatização de todos os serviços prestados; disponibilidade de atendimento eletrônico, nas agências, 24 horas por dia, inclusive finais de semana e feriados; desburocratização, facilidade de operar, dispensando idas aos bancos para assinatura e informações adicionais e qualidade e localização de pontos de saque, quiosques, caixas eletrônicos existentes para a utilização.

No mercado de pessoas físicas ocorreu sensível aumento no grau de importância do Banco do Brasil para os clientes da amostra, bem como melhor posicionamento da instituição perante seus concorrentes diretos, enquanto que, no mercado de pessoas jurídicas, não se constatou aumento da satisfação dos clientes, coerente com o fato de que a instituição não focou em suas ações estratégicas o segmento de médias e grandes corporações, objeto de estudo desse painel. Entretanto, o nível geral de satisfação, quando comparado com o seu principal concorrente, melhorou quase dois pontos percentuais.

No mercado governo utilizou-se para a aferição da satisfação dos clientes pesquisa de marketing específica, pois o painel da indústria financeira – PIF não se aplicava a esse mercado. Notou-se sensível melhoria nos níveis de satisfação da clientela desse segmento.

No período 1999-2000 passaram a ser utilizadas, para a análise da satisfação dos clientes, o painel da indústria financeira – PIF e o índice de satisfação dos clientes – ISC. Nesse último indicador, o Banco do Brasil é o único banco da amostra que melhora o índice de clientes muito satisfeitos e está atrás somente do Banco Itaú.

O crescimento da base de clientes foi muito expressivo, principalmente a partir de 1997, como consequência das estratégias de expansão a partir da conquista de folhas de pagamento junto a empresas e ao setor público.

Com relação a perspectiva financeira, o retorno sobre o patrimônio líquido foi calculado pela média da rentabilidade obtida em cada ano.

O sucesso dos resultados pode ser medido pelo crescimento da margem comercial, uma vez que a rentabilidade do patrimônio líquido, embora crescente, sofreu o impacto de ajustes residuais de problemas gerados anteriormente aos períodos analisados, conforme relatou um diretor da instituição em sua entrevista.

Após a síntese do estudo de caso é realizada, no oitavo capítulo, as conclusões e recomendações do presente estudo.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões e as recomendações do presente trabalho. Na seção referente às conclusões são analisados o exame da adequação entre o problema e os objetivos (geral e específicos) da pesquisa e os seus resultados, a avaliação da consistência entre os resultados do estudo e as abordagens teóricas e modelos utilizados, e as contribuições da investigação ao desenvolvimento do saber administrativo. Como recomendações, são sugeridos aspectos da pesquisa passíveis de ampliação e áreas em que os conhecimentos obtidos no estudo poderão ser aplicados.

7.1 CONCLUSÕES

A análise dos resultados da pesquisa documental e das entrevistas realizadas com os principais dirigentes da organização, juntamente com o referencial teórico extraído da revisão bibliográfica da presente dissertação, mostrou que o Banco do Brasil saiu, de uma postura fortemente centrada em processos e produtos, para uma orientação de marketing, e que esse foco teve correspondência no seu desempenho empresarial, nas perspectivas financeira e de clientes, no período 1995-2000.

A orientação de marketing foi construída ao longo dos períodos investigados pela pesquisa, mas ainda necessita ser aprimorada, como será analisado posteriormente na seção recomendações. Esse foco é delineado no período 1995-1996, quando começam a constar nas principais estratégias e ações da organização a ênfase no cliente.

Avaliando o primeiro período (1995-1996), observou-se que o plano de ajustes 1995-1996 tinha como um dos objetivos traduzir as orientações estratégicas em conceitos que direcionassem o Banco do Brasil para o foco no cliente. A missão da instituição

passou a contemplar a preocupação de “assegurar a satisfação dos clientes”. A nova arquitetura organizacional tinha foco nos segmentos de mercado, que passaram a ser responsáveis pela definição e a identificação das necessidades dos clientes, formas de atendimento e negociação. A criação da área de comunicação e marketing e a divulgação do documento estratégia da macrofunção marketing, onde estavam estabelecidas as políticas e diretrizes de marketing, também se constituíram em estratégias e ações importantes.

No período 1997-1998, a organização continua o processo de se orientar para marketing, o que se torna evidenciado nos principais documentos e nas atitudes dos dirigentes da organização: o plano diretor que tinha como o seu principal objetivo a ampliação e a consolidação da base de clientes, firmando a imagem de banco de varejo; o projeto de disseminação de marketing com ênfase na capacitação dos funcionários; o planejamento de marketing e a sua consolidação com a análise dos mercados priorizados pela organização; as pesquisas de satisfação de clientes e o painel da indústria financeira – PIF; os estudos de segmentação do cliente pessoa física, o modelo de segmentação do mercado de pessoas jurídicas e a segmentação do mercado governo (atual setor público) traduziram-se em ações convergentes ao modelo *customerize*, de Unruh (1998) nos diversos estágios que revelam uma empresa orientada para o cliente.

O Banco do Brasil chega ao período 1999-2000 reforçando o foco no cliente, que é percebido por todo o direcionamento estratégico da organização, por intermédio de suas estratégias, políticas, diretrizes e ações. Essa orientação passava, necessariamente, pelo conhecimento mais aprofundado das necessidades e expectativas dos seus principais clientes; o incremento na oferta de produtos e serviços adequados, a criação de modelo de relacionamento diferenciado para os seus principais clientes, o aprimoramento da segmentação, a fidelização de parcela da base de clientes e a priorização dos mercados atendidos.

Com a constatação de que o Banco do Brasil, a partir de 1995, passou a adotar ações consistentes no sentido de orientar a empresa para o foco no cliente, restava analisar se existiu correspondência entre a orientação de marketing e o seu desempenho empresarial.

A análise realizada no capítulo 5 deixa fortes indícios de que a empresa melhorou significativamente o seu desempenho financeiro, bem como passou a ser percebida

de maneira mais positiva pelos seus clientes, conforme demonstrado na melhoria dos índices de satisfação dos consumidores e pela expansão da base de clientes, observada nos períodos investigados, principalmente a partir de 1997, quando as ações foram mais consistentes e passaram a ser internalizadas pelos funcionários da organização.

O sucesso financeiro obtido pela organização não pode ser totalmente atribuído ao seu novo foco mercadológico. Apesar de ter havido correspondência entre essa orientação e o seu desempenho empresarial, a pesquisa não permite afirmar que ocorreu uma relação de causa e efeito em decorrência exclusiva da orientação de marketing. Outros fatores do ambiente interno e externo não avaliados podem ter influenciado na melhoria da *performance* da instituição.

No entanto, pelo desempenho comercial obtido com o crescimento das vendas e pelo aumento da participação de mercado em vários negócios, pode-se concluir que a fundamentação teórica que associa, como um dos aspectos, para o sucesso de uma empresa a sua orientação para marketing, está sendo observada no Banco do Brasil.

Essa investigação teve êxito na resposta ao problema e na concretização dos objetivos geral e específicos formulados no capítulo 1 (introdução), como se detalhará a seguir.

A pergunta da pesquisa indagava se existiu correspondência entre a orientação de marketing do Banco do Brasil e o seu desempenho empresarial, nas perspectivas financeira e de clientes, no período 1995-2000; o objetivo geral foi estruturado em torno do referido problema, pois era necessário verificar a existência ou não dessa correspondência.

As respostas à interrogação e à concretização daquele objetivo foram proporcionadas pela identificação dos eventos relevantes da trajetória da organização no período 1995-2000, pela definição, descrição e análise dos períodos investigados.

Como complemento, foi realizada breve análise do cenário econômico existente nos períodos investigados, o que possibilitou perceber com nitidez o contexto em que o processo de orientação de marketing se desenvolveu. Além disso, foram aplicados instrumentos teóricos que possibilitaram, em cada período, analisar, em um primeiro

momento, se a organização estava orientada para marketing, utilizando-se das recomendações de Beemer e Shook (1998), Kotler (1998) e Unruh (1998) e, em um segundo momento, se existiu correspondência entre essa orientação e o seu desempenho empresarial, por intermédio das perspectivas financeira e de clientes, utilizando-se do modelo de Kaplan e Norton (1992), referente ao *balanced scorecard*.

O primeiro objetivo específico consistia em caracterizar o Sistema Financeiro Brasileiro e as principais transformações que estavam ocorrendo em seu ambiente, no período 1995-2000. Proporcionou o cumprimento desse propósito o capítulo 4 (o setor financeiro brasileiro e o Banco do Brasil).

O segundo objetivo específico era descrever a trajetória da organização no período abrangido na pesquisa, que consistia na identificação e descrição dos eventos históricos da instituição, considerados importantes do ponto de vista da orientação de marketing, agrupando-os nos períodos investigados, o que foi alcançado no capítulo 5 (a trajetória da organização no período 1995-2000).

O terceiro objetivo específico consistia em identificar e descrever as principais ações de marketing no período considerado. Esse propósito foi cumprido nos períodos caracterizados 1995-1996, 1997-1998 e 1999-2000, apresentados no capítulo 5.

O quarto objetivo específico propunha-se analisar a existência de uma orientação para marketing na organização. Proporcionou o cumprimento desse propósito o capítulo 5, por intermédio das análises teóricas realizadas nos três períodos investigados, com o auxílio da fundamentação teórica desenvolvida no capítulo 2.

O quinto objetivo específico consistia em analisar o desempenho empresarial do Banco do Brasil, por intermédio das perspectivas clientes e financeira. Esse propósito foi cumprido nos períodos investigados, nas seções referentes ao desempenho empresarial constantes no capítulo 5.

Quanto às principais contribuições ao mundo acadêmico e empresarial a presente dissertação oferece:

- A utilização conjugada dos trabalhos de Beemer e Shook (1998), Kotler (1998), Unruh (1998) e Kaplan e Norton (1992) realizada nessa dissertação, a qual possibilita a descrição e análise do processo de orientação de marketing e a correspondência dessa orientação no desempenho empresarial;

- A realização de uma pesquisa longitudinal, voltada para a orientação de marketing, que compreende os seis anos de existência de uma instituição financeira brasileira;
- A ampliação do conhecimento da história do setor bancário nacional, que analisa, por intermédio de estudo de caso, a maior instituição financeira do Brasil, o Banco do Brasil;
- Subsídios para os administradores atuais e futuros do Banco do Brasil, porque, segundo Greiner (*apud* ALVES FILHO, 2000), o passado de uma organização, quando bem analisado e interpretado, pode revelar a seus dirigentes a direção dos êxitos futuros;
- A ampliação qualitativa do acervo da produção científica do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, no que se refere a estudos longitudinais, na área de Administração, em especial no marketing e a sua avaliação pode estimular o desenvolvimento de novas linhas e abordagens de pesquisa.

Ao final do trabalho foi possível constatar a adequação existente entre as formulações teóricas das abordagens e dos seguintes modelos: atributos essenciais para implementação de uma estratégia de marketing (BEEMER e SHOOK, 1998), estratégias para construir uma orientação de marketing (KOTLER, 1998), modelo *customerize* (UNRUH, 1998) e modelo do *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1992) e o que se observou no processo de orientação de marketing da organização analisada. Além do mais, verificou-se sensível melhoria nos indicadores de desempenho da empresa, nas perspectivas financeira e de clientes, permitindo associar correspondência entre a orientação para marketing e o crescimento organizacional. Os conceitos e os modelos abordados contribuíram para a compreensão do processo de mudanças que reorientaram a gestão mercadológica do Banco do Brasil, bem como permitiram identificar os indicadores essenciais de medição dos resultados alcançados no período.

7.2 RECOMENDAÇÕES

O Banco do Brasil ainda tem um caminho a percorrer em termos de orientação de marketing, segundo o modelo *costumerize* de Unruh (1998), especialmente nas dimensões: compreender os clientes; reter os atuais clientes; cultivar funcionários dedicados aos clientes; e utilizar a tecnologia e os sistemas de medição.

Para compreender os clientes é necessário desenvolver formas de conhecimento e entendimento pleno dos consumidores, por meio de iniciativas de relacionamento que facilitem o diálogo e a interação entre as partes. Nesse sentido, uma das formas que têm sido adotadas pelas empresas é o CRM - *customer relationship management*, traduzido como gestão do relacionamento com o cliente, como estratégia negocial e conjunto de ferramentas facilitadoras. Em sua essência, o CRM propõe o desenvolvimento de processo contínuo e evolutivo do conhecimento e da comunicação interativa com os clientes. É o gerenciamento contínuo das oportunidades e a visualização objetiva das soluções a serem oferecidas para os clientes. Requer mudança comportamental, tem abrangência corporativa e possibilita a visão de unicidade (permite a visão total do cliente e dá ao cliente visão integral da empresa).

Com relação às estratégias de retenção dos atuais clientes, é importante aperfeiçoar o programa de recompensa existente, de forma a agregar valor aos clientes estratégicos, considerando todos os negócios realizados, de forma a otimizar o retorno para o cliente e para a empresa. Esse instrumento busca retribuir o relacionamento negocial mantido com a organização, mediante descontos em preços e tarifas, bem como outras formas de premiação.

Cultivar funcionários dedicados aos clientes é outro desafio permanente das organizações, sendo fundamental o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação e remuneração existentes na instituição, de forma que melhor evidenciem e recompensem as estratégias voltadas para a atração, satisfação, fidelização e rentabilização dos clientes, em uma perspectiva de longo prazo.

Ainda com relação à dimensão cultivar funcionários dedicados aos clientes, percebe-se a necessidade de especialização das agências do Banco do Brasil que se relacionam diretamente com os clientes. Para que isso ocorra, será necessário que

haja uma estrutura de atendimento adequada e de acordo com as estratégias adotadas para os segmentos de mercados priorizados pela instituição.

Sugere-se, também, que a instituição implemente o sistema de informação de marketing. O papel desse sistema é suprir a organização de informações relevantes, para que o administrador possa ter instrumentos para melhor decidir. Registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing e análise de sistemas de apoio à decisão compõem o sistema e exigem que as competências individuais e organizacionais se articulem estrategicamente para conhecer, avaliar e filtrar as informações que estão sendo tratadas, e que podem ser prioritárias para as decisões dos executivos.

Em relação aos recursos tecnológicos, é importante a implantação de um *call-center*, na forma de um *contact center*, que visa oferecer aos clientes mais um canal de atendimento e vendas, com integração planejada aos demais canais eletrônicos existentes na instituição, como a Internet e o auto-atendimento.

Recomenda-se o estudo comparativo entre a estratégia de orientação de marketing adotada pelo Banco do Brasil e a dos seus principais concorrentes privados, para saber que caminhos foram buscados para focalizar os principais clientes e também para avaliar a condição competitiva da instituição em um eventual processo de privatização.

Além do mais, o marketing bancário está em franca evolução e o estudo do comportamento de diferentes instituições poderá trazer grandes contribuições ao estudo da Teoria da Administração.

Também poderia ser realizada pesquisa que levasse em conta as outras dimensões do *balanced scorecard*: perspectiva dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Na perspectiva dos processos internos, seriam identificados os novos processos de que a organização necessita para melhorar o atendimento ao cliente e atingir os objetivos financeiros, enquanto que, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, seriam definidos o conjunto de atributos dos empregados, a cultura organizacional e a infra-estrutura necessários para suportar os processos críticos internos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Quanto à utilização dos conhecimentos obtidos com o presente estudo, indicam-se como os seus potenciais beneficiários os atuais e futuros administradores do Banco do Brasil, empresários estudiosos, além de professores, estudantes e pesquisadores do mundo acadêmico.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Geraldo S. A orientação de marketing nos bancos: o desenvolvimento de um modelo de implementação. Brasília, 1994. 181p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília.

ALVES FILHO, Antonio. Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. 266p. Tese (Doutor em Engenharia de Produção – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000).

BANCO DO BRASIL. Relatório anual 1995. Brasília: 1995a.

_____. **Programa de ajustes 1995-1996.** Brasília: 1995b.

_____. **Estratégia do conglomerado 1995-1999.** Brasília: 1995c.

_____. **Estratégia da macrofunção marketing.** Brasília: 1995d.

_____. **Arquitetura organizacional do conglomerado BB.** Brasília: 1995e.

_____. **Plano de reestruturação.** Brasília: 1996a.

_____. **Relatório anual 1996.** Brasília: 1996b.

_____. **As unidades de função e de assessoramento.** Programa profissionalização, suplemento extra, n.3, dez. 1996c.

_____. **Política geral de negócios 1996-2000.** Brasília: 1996d.

_____. **Relatório anual 1997.** Brasília: 1997a.

_____. **Plano diretor 1997.** Brasília: 1997b.

_____. **Plano de ações para 1997.** Brasília: 1997c.

- _____. **Projeto de disseminação e consolidação de marketing no Banco do Brasil.** Brasília: 1997d.
- _____. **Sistema de planejamento de marketing 1997-1998: processo – consolidação e resultados.** Brasília: 1997e.
- _____. **Relatório de pesquisa quantitativa – Banco do Brasil – mercado governo.** Instituto de pesquisa Vox Mercado. Brasília: 1997f.
- _____. **Relatório anual 1998.** Brasília: 1998a.
- _____. **Plano diretor 1998.** Brasília: 1998b.
- _____. **Nota técnica. Instrumento de avaliação para o lançamento, alteração de produto, serviço e investimento.** Brasília: 1998c.
- _____. **Relatório geral do painel de pessoa física: comparação 1997 e 1998.** Brasília: 1998d.
- _____. **Relatório ABAMEC - Exercício 1998.** Brasília: 1998e.
- _____. **Relatório anual 1999.** Brasília: 1999a.
- _____. **Plano diretor 1999.** Brasília: 1999b.
- _____. **Nota técnica. Arquitetura organizacional - diretrizes.** Brasília: 1999c.
- _____. **Estratégias de marketing do conglomerado Banco do Brasil 1999.** Brasília: 1999d.
- _____. **Segmentação de clientes pessoas físicas.** Brasília: 1999e.
- _____. **Estatuto 2000.** Brasília: 2000a.
- _____. **Relatório anual 2000.** Brasília: 2000b.
- _____. **Banco do Brasil: competindo para crescer com o Brasil.** Palestra proferida pelo presidente Paolo Zaghen, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro: 2000c.
- _____. **Nota técnica. Trajetória estratégica do conglomerado 2000-2002.** Brasília: 2000d.

- _____. **Pessoas jurídicas: guia do gerente de contas.** Brasília: 2000e.
- _____. **Análise do desempenho 2000.** Brasília: 2000f.
- _____. **Estratégia corporativa 2000-2002.** Brasília: 2000g.
- _____. **Estratégia corporativa 2000-2002.** Programa profissionalização, suplemento especial, n. 11. Brasília: 2000h.
- _____. **Política geral de negócios 2000-2004.** Brasília: 2000i.
- _____. **Plano diretor 2000.** Brasília: 2000j.
- _____. **Relatório geral do painel anual do mercado financeiro de pessoa física: apresentação comparativa 1998 x 1999 x 2000.** Brasília: 2000 l.
- _____. **Relatório geral do painel anual do mercado financeiro de pessoa física: apresentação comparativa 1998 x 1999 x 2000.** Brasília: 2000m.
- _____. **Relatório índice de satisfação de clientes 1999-2000.** Brasília: 2000n.
- _____. **Relatório do painel anual do mercado financeiro de pessoa jurídica.** Brasília: 2000 o.
- _____. Disponível na Internet. www.bb.com.br, 17.05.2001, 20:00, 2001a.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível na Internet. www.bacen.gov.br/htms, 30.10.2000, 16:00, 2000.
- _____. Disponível na Internet. www.bcb.gov.br/, 13.10.2000, 14:00, 2000.
- BEEMER, C. Britt; SHOOK, Robert L. **Marketing estratégico.** São Paulo: Futura, 1998.
- BROWN, Stephen. A crise dos 40. **HSM Management**, São Paulo, n.1. p.96-104, mar./abr. 1997.
- CASTRO, Célia F. M. **Cultura organizacional e orientação de marketing em organizações sem fins lucrativos: o caso da Fundação Banco do Brasil.** Brasília: 1999. 295p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília.
- CHURCHILL Junior, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

COSTA, Alfredo José L. **Estratégias de relações com investidores. O caso do Banco do Brasil**. Belo Horizonte, 2000. 167p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais.

DRUCKER, Peter. Admirável mundo do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, n.1., p.64-68, mar./abr. 1997.

EXAME. Melhores e maiores: as 500 maiores empresas do Brasil. **Exame**, São Paulo, jun. 2000.

FGV Fundação Getúlio Vargas. Ranking FGV de bancos: os 100 maiores. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v.54, n.6, p.36-51, jun. 2000.

_____. Ranking FGV de bancos: os 100 maiores. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v.53, n.6, p.28-30, jun. 1999.

GREGOR, William; BOYLE, Kevin e LAVAYSSIERE, Bertrand. Bancos de relacionamento. **HSM Management**, São Paulo, n.6, ano 1, p.98-104, jan./fev. 1998

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível na Internet . www.ibge.gov.br/ibge/estatística/economia/contasnacionais, 18.03.2001, 20:00.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho, 1992. In: Medindo o desempenho empresarial – **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Colocando em funcionamento o balanced scorecard, 1993. In: Medindo o desempenho empresarial – **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.137-168.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico, 1996. In: Medindo o desempenho empresarial – **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.169-194.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. **A imaginação do marketing**. São Paulo: Atlas, v.2, 1990.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 1.ed., São Paulo: Atlas, v.1, 1996.

MCKENNA, Regis. O novo marketing. **HSM Management**, São Paulo, n.1. p.124-127, mar./abr. 1997.

MEDEIROS, Paulo de Tarso. **O que é o mercado de ações**. Rio de Janeiro: Simposium Consultoria e Serviços Técnicos, 1987.

MELO FRANCO, Afonso A. **História do Banco do Brasil**. v.2, 1973.

MINAYO, M.C.S. et al. **Pesquisa social**. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, Fall 1987, p.11-24.

NETO, Alexandre A.; MARTINS Eliseu. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1991.

OGAWA, Alfredo. Bonito na foto. **Exame**, São Paulo, v.700, n.22, nov. 1999.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes Araújo; Rios, Rita de Cássia de Mendonça; Stringhetti, Lenira Souza Santos. **Análise da estrutura da indústria financeira brasileira**. Florianópolis, UFSC, 2000. Apresentado ao Seminário (Mestrado) de Pós-graduação

em Engenharia de Produção, na disciplina Economia de Empresas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RAPP, Stan. Muitos para um. **HSM Management**, São Paulo, n.17, ano 3, p.6-10, nov./dez.1999.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Angela; Christensen, Carl. **Marketing teoria e prática no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24.ed., Petrópolis: Vozes, 1999.

SCHEWE, Charles D.; HIAM, Alexander. **MBA curso prático marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p.324-75.

TREVISAN. A reestruturação do setor financeiro nacional. **Trevisan**, São Paulo, n.150, 2000, p.20-25, 2000a.

_____. As instituições financeiras no Brasil. **Trevisan**, São Paulo, n.150, 2000, p.8-12, 2000b.

_____. O risco na atividade bancária. **Trevisan**, São Paulo, n.150, 2000, p.14-18, 2000c.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1998.

UNRUH, James A. **Bons clientes ótimos negócios**. 3.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WHITELEY, Richard. Foco no cliente. **HSM Management**, São Paulo, p. 62-68. set./out. 1997.

ZEITHAML, Valerie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. **Delivering quality service – balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Fress Press, 1990.